

MODELO TBA de branding sostenible

LA SOSTENIBILIDAD EN EL ADN DE LA MARCA

SOBRE EL AUTOR



Emilio Llopis



Emilio es uno de los top expertos españoles en Branding y Marketing Estratégico. Es Doctor en Marketing y ha impartido clases en IE Business School, EDEM Escuela de Empresario, Deusto Business School, Isem Fashion & Business School entre otras.

Socio fundador de GLR Partners, ha colaborado con más de 100 marcas en proyectos de consultoría de branding, Go-to-Market y comunicación.

La sostenibilidad como obligación y prioridad

La sostenibilidad está en el 'top of mind' de la agenda del C-Level.

El endurecimiento normativo en materia de su cumplimiento y reporte, unido a la presión social y al auge del "consumidor consciente", hace que está **ya no sea una elección, sino una obligación.**

Aquellas empresas que sepan **incorporar la sostenibilidad en su identidad y propuesta de valor** podrán obtener una **ventaja competitiva** para su marca.

En este documento te explicamos algunas de las claves de **cómo construir un branding sostenible** gracias al modelo TBA.

TBA = Think + Be + Act

Si no hay rentabilidad no hay sostenibilidad

Ese es el punto de partida del enfoque de marca sostenible y del modelo TBA de branding sostenible que presentamos.



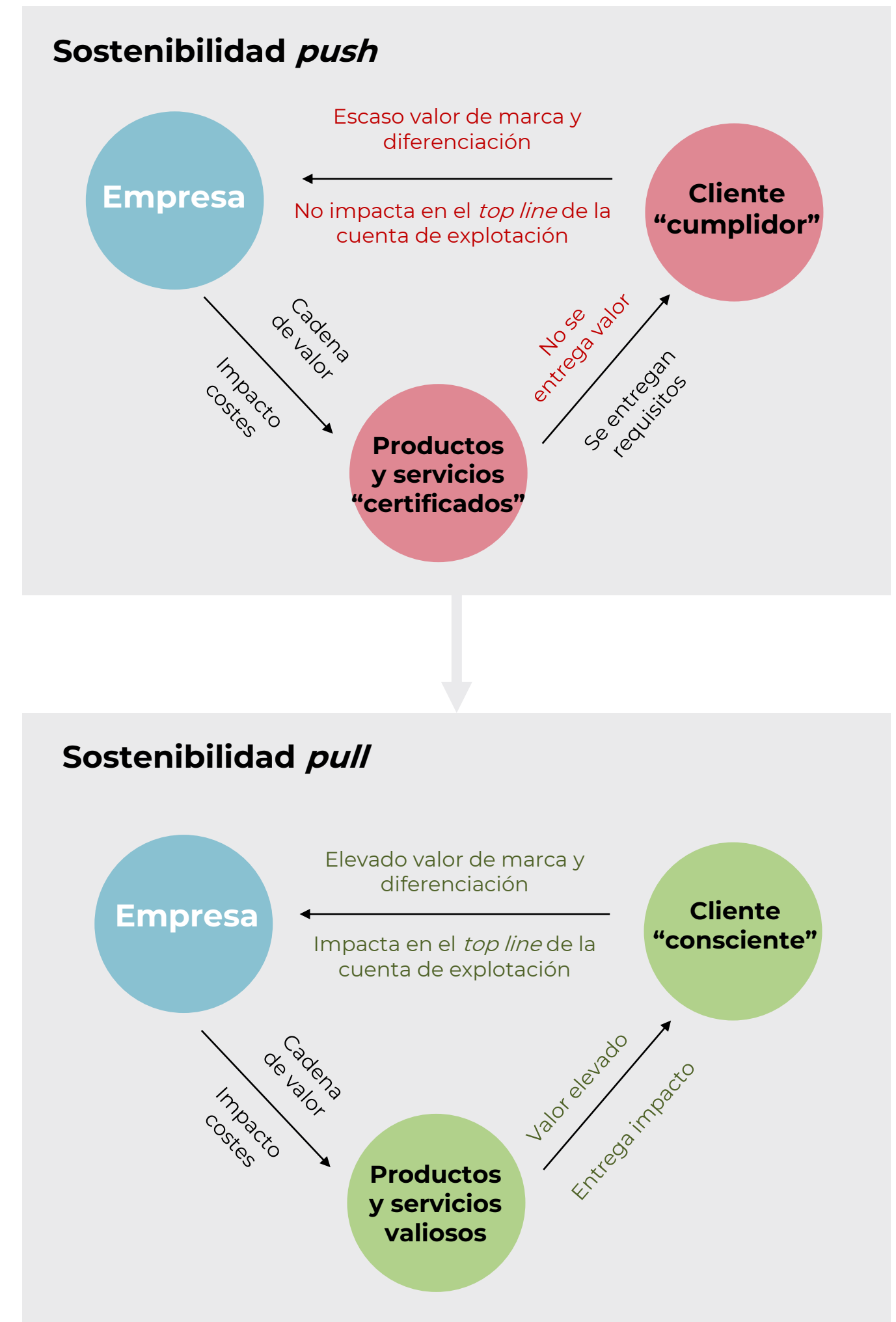
Sostenibilidad push vs sostenibilidad pull

La sostenibilidad debe ser incorporada a la identidad y la propuesta de valor para obtener rentabilidad y crecimiento de la marca.

Por eso hay que **evolucionar desde una sostenibilidad ‘push’**, planteada desde la perspectiva de la oferta y que se traduce en sistemas de estandarización/cumplimiento haciendo foco solo en los procesos; **hacia una sostenibilidad ‘pull’**, que pone foco en el cliente y en cómo aportarle valor, teniendo en cuenta el impacto del producto o servicio en el mundo y la sociedad.

Aunque en realidad **no son enfoques excluyentes**, sino complementarios desde un sentido evolutivo. La sostenibilidad push es una fase inicial hacia el camino de la sostenibilidad necesaria.

Eso sí, **solo desde un enfoque ‘pull’ podemos aportar valor diferencial al cliente y construir una marca valiosa**, pasando del cliente “cumplidor” al “consciente” como se muestra en los gráficos.



Las dos brechas en la sostenibilidad

GAPS 'SAY-ACT'

EN LA EMPRESA:

El peligro del *greenwashing*.

Se da cuando una empresa se presenta como sostenible sin serlo, generando escepticismo.

Gap entre la actuación real (act) y lo que comunica (say).

EN EL CLIENTE:

Nadie quiere pagar por la sostenibilidad.

Se da cuando los clientes demandan sostenibilidad y dicen preferir los productos y marcas sostenibles (say), pero, a la hora de la verdad, no están dispuestos a pagar más por ellos (act).



El modelo TBA que proponemos ayuda a eliminar ambas brechas.

Por un lado, porque evita el *greenwashing*, ya que se basa en la coherencia entre lo que la marca hace verdaderamente en sostenibilidad y su comunicación y actuación.

Por otro, porque son marcas que tienen la sostenibilidad en el *core value* y atraen a esa masa de consumidores "conscientes", cada vez mayor, que sí demandan productos sostenibles y están dispuestos a pagar por ello.

EL MODELO TBA DE BRANDING SOSTENIBLE

Una marca sostenible es más relevante, consistente, creíble, diferenciadora, atractiva, única e inspiradora.

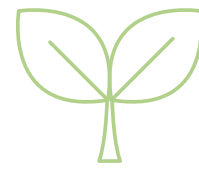
Objetivos de la marca sostenible y del modelo TBA

Estos son los objetivos que presenta el modelo TBA:



Hacer más poderosa la marca

Al incorporar la sostenibilidad desde la concepción de la marca hasta su entrega, se convierte en más relevante, consistente, creíble, diferenciadora, atractiva, única e inspiradora.



Evitar el *'greenwashing'*

Al ser una práctica nociva afecta a la propia marca que lo practica, por eso no se utiliza en un modelo que aboga por marcas honestas y con compromiso ESG.



Mejorar la rentabilidad

Una marca sostenible impacta en el 'top line', en los ingresos de la empresa. Y es que, si no es rentable, no es sostenible, por definición.



Mejorar el mundo

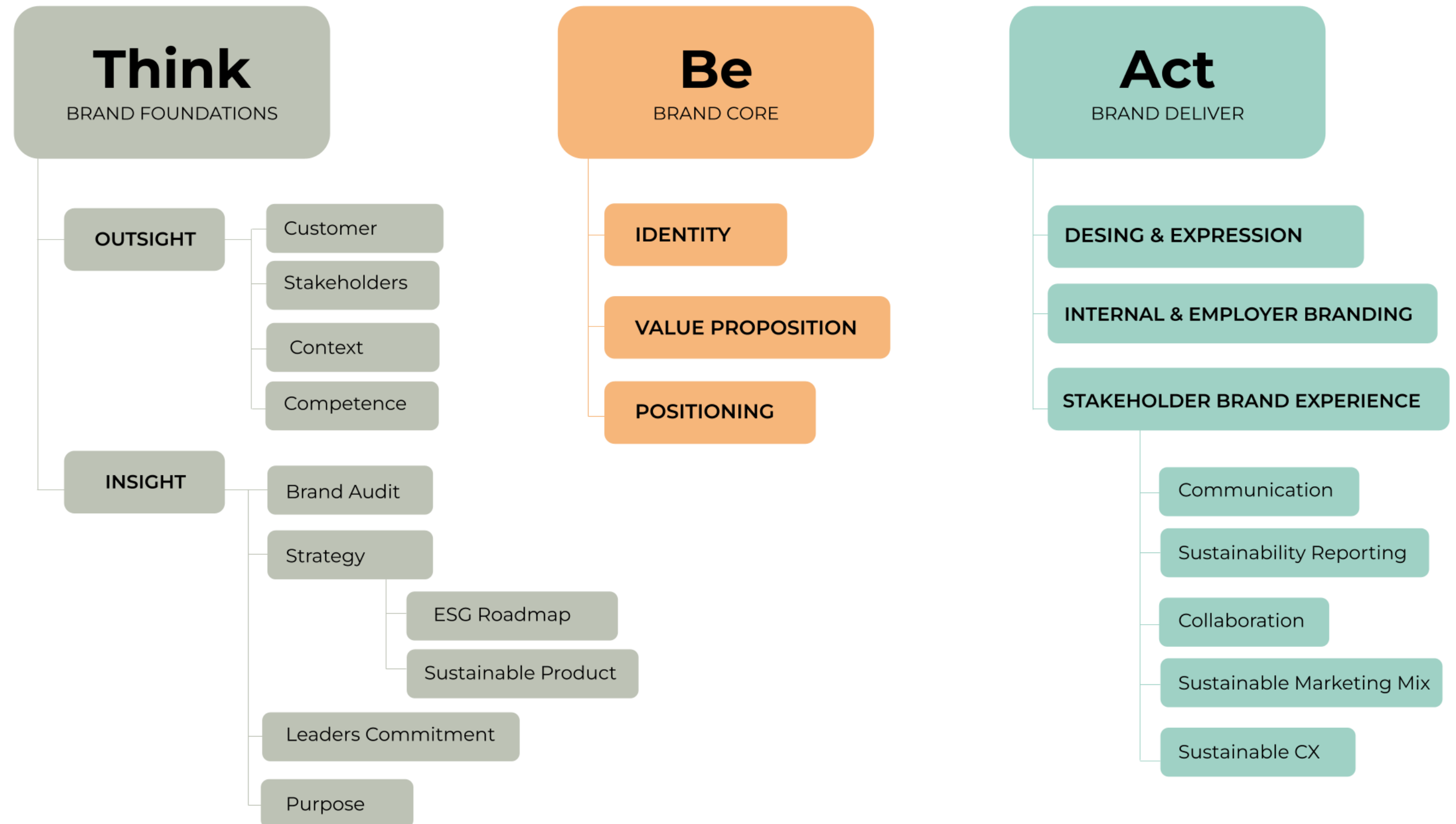
Para alcanzar los ambiciosos objetivos que propone el marco ODS de Naciones Unidas, es necesario el esfuerzo colectivo de empresas y consumidores, siendo todos más conscientes.

Este modelo impacta en la conexión empresa y el cliente: la marca, sus productos y la experiencia entregada. Y lo hace incorporando la sostenibilidad como elemento necesario y concienciando al cliente de la necesidad de la sostenibilidad.

El modelo TBA de Branding sostenible

Para alcanzar todos esos objetivos planteados por el modelo y conseguir ser una marca realmente sostenible (be), se debe realizar un análisis profundo de dónde está la compañía en materia de sostenibilidad ESG, qué demandas hay por parte de los *stakeholders* y cuál es el contexto competitivo. Y, en función de todo ello, se debe trazar una estrategia de sostenibilidad (think) en la **que la marca sea un vector más, no el único.**

Por tanto, el modelo sigue un proceso secuencial TBA:



1. Think:

alineamiento externo e interno con la sostenibilidad

La fase 'think' son los cimientos de la marca sostenible. Consta de todos los análisis, alineamientos y trabajos a realizar antes de poder definir una identidad y propuesta de valor de marca sostenible.

Se despliega en dos áreas:

Outsight

Visión externa

Análisis externos necesarios para poder acometer una estrategia de incorporación de la sostenibilidad a la marca: de clientes, contexto, competencia, stakeholders...

Insight

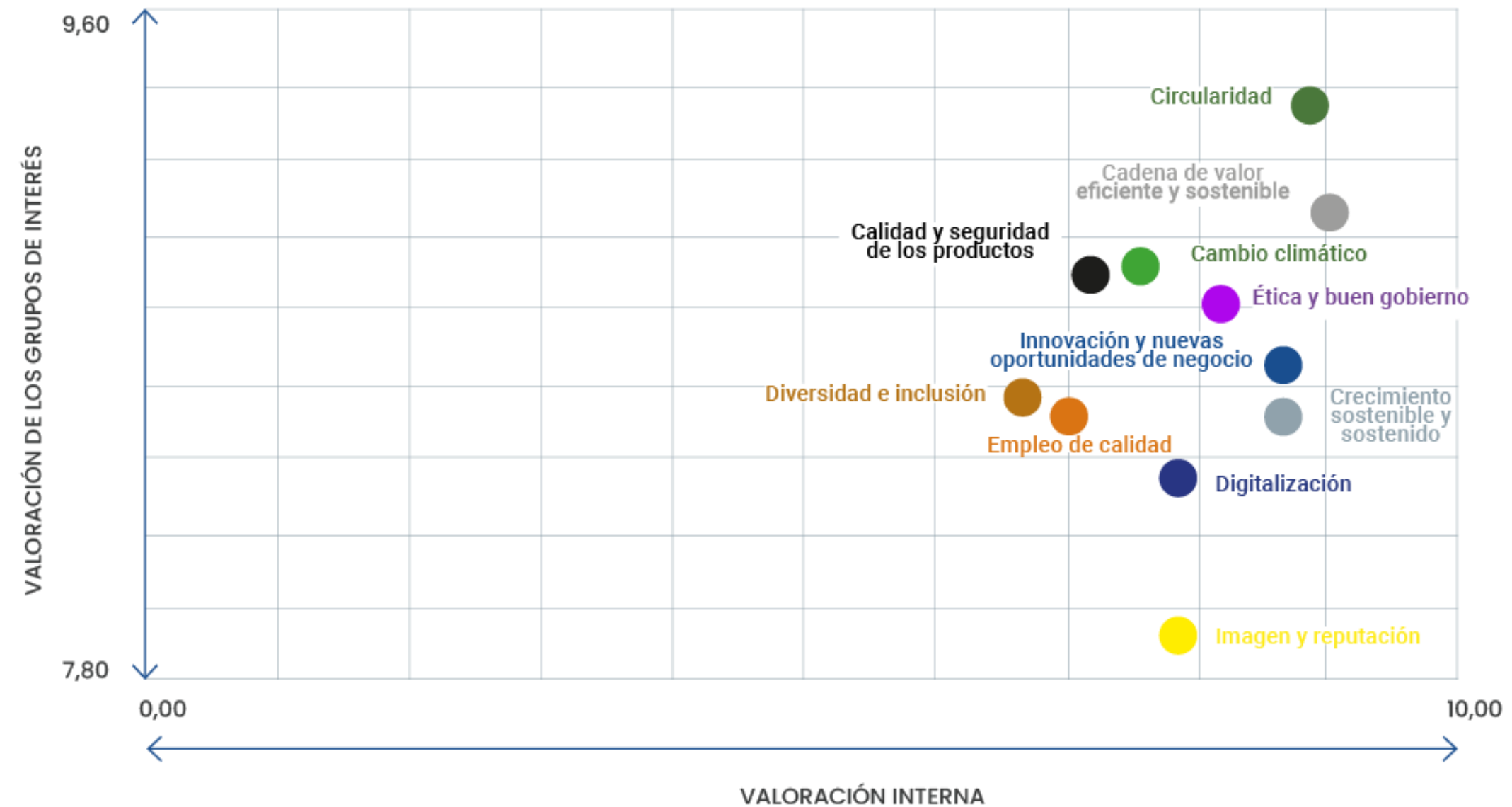
Visión interna

Análisis internos de la marca desde la perspectiva de la sostenibilidad, la necesidad de una hoja de ruta ESG, el compromiso del liderazgo de la compañía y el entronque de la marca con el propósito.

Herramienta:
ANÁLISIS DE MATERIALIDAD.

Una matriz en la que se refleja cuán importantes son las diferentes materias ambientales, sociales y de gobernanza para los stakeholders de la compañía, involucrándolos en la definición de la hoja de ruta de la sostenibilidad.

Análisis de materialidad



Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2021 Aranco

Insight

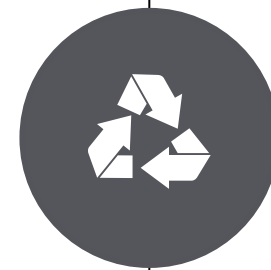
Visión interna

Herramienta:
**AUDITORÍA DE
MARCA SOSTENIBLE**

Incluye: análisis de producto y análisis de sostenibilidad de la propia marca. Veremos así si el producto/servicio es sostenible y en qué medida la marca tiene o no incorporada la sostenibilidad.



Para el **análisis del producto** categorizamos los productos y servicios en cuanto a su sostenibilidad.



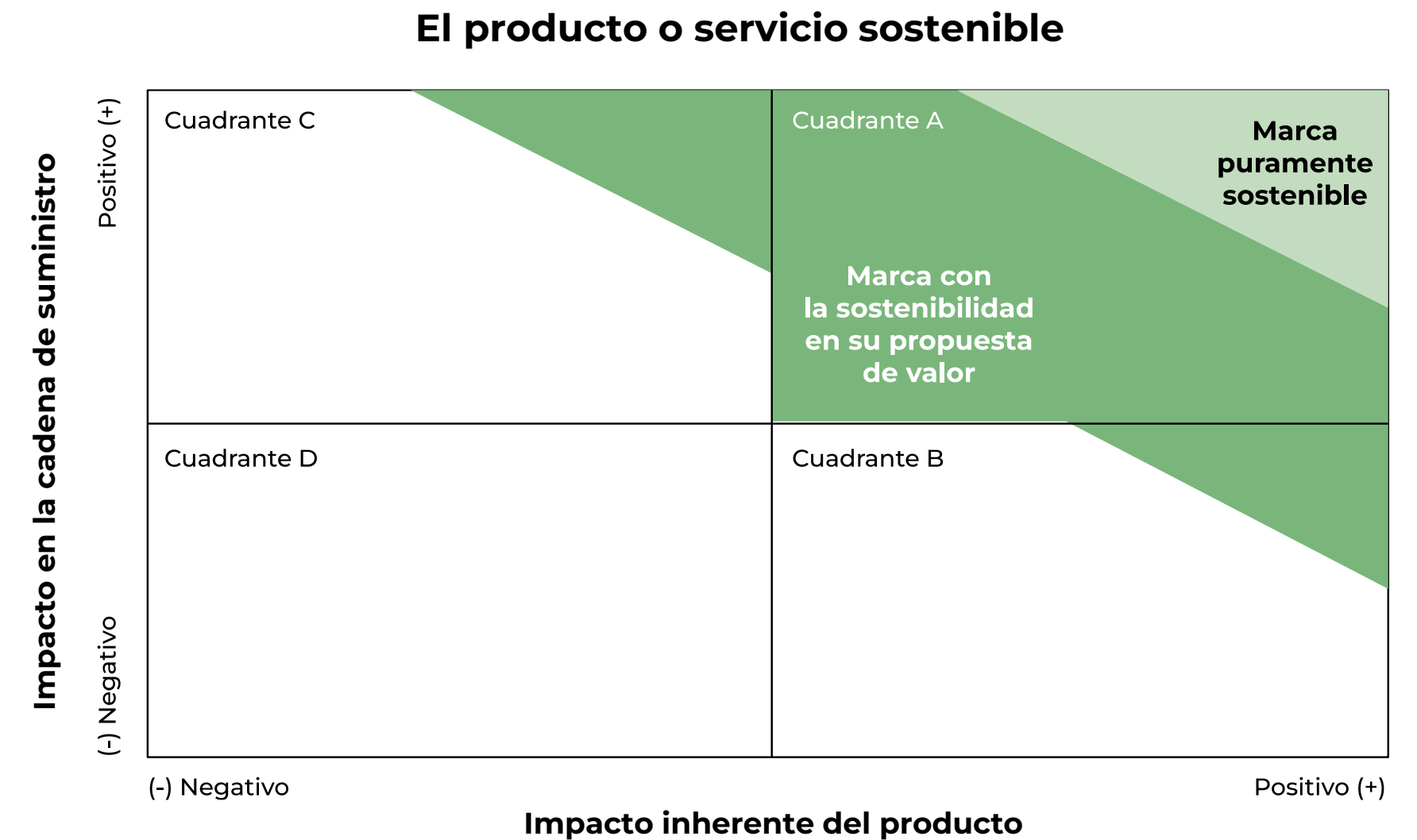
Para el **análisis de sostenibilidad de la marca** en el caso de marcas que no son nuevas analizaremos en qué medida la marca ya ha incorporado o no la sostenibilidad es su estrategia de branding.



Análisis del producto

Dos ejes:

- + **Impacto en la cadena de suministro** (si se ha creado de un modo sostenible y responsable o no). Aquí cobran importancia los sistemas de ranking de impacto de sostenibilidad). Este eje está hecho desde el lado de la oferta, de la empresa.
- + **Impacto inherente del producto o servicio en el mundo.** ¿El producto o servicio hace que el mundo sea mejor y más sostenible? Este eje está hecho desde el lado de la demanda, del cliente, si no es consciente del mismo, habrá producto sostenible, pero no marca sostenible.



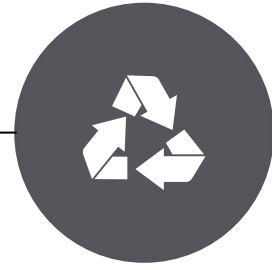
El cruce de los dos ejes tiene como resultado situaciones diferenciadas, que dan lugar a estrategias de branding sostenible distintas:

CUADRANTE A: *Productos con impacto inherente positivo y con cadena de suministro responsable. Plataforma ideal para desarrollar una marca puramente sostenible o para incorporar la sostenibilidad en su propuesta de valor, aunque no sea ese su posicionamiento.*

CUADRANTE B: *Productos con impacto inherente positivo, pero que su cadena de suministro sostenible. Deben trabajar sus procesos y sistemas de certificación para migrar hacia el cuadrante A. Si no lo hacen se quedan ahí y practican greenwashing.*

CUADRANTE C: *Productos con impacto inherente negativo en la cadena de valor, pero con cadena de suministro responsable. P.ej.: armas o tabaco. Nunca podrá ser una marca sostenible, puede aspirar a un greenwashing apalancado en sus certificaciones ESG.*

CUADRANTE D: *Productos con impacto inherente negativo en la cadena de valor y con cadena de suministro no sostenible. Aquí no puede haber, en ningún caso, un desarrollo de marca sostenible. Solo hay lugar para el greenwashing, algo en contra del modelo TBA.*



Análisis de la sostenibilidad de marca

Supuestos en los que se puede aplicar el modelo TBA:

NUEVAS MARCAS

- + Nuevas marcas que quieran conseguir una ventaja competitiva incorporando la sostenibilidad en su propuesta de valor y/o posicionamiento.

MARCAS ACTUALES

- + Incorporar la sostenibilidad a marcas actuales mediante una **extensión de línea**: crear nuevas líneas de productos que tienen atributos de sostenibilidad, pero sin cambiar la categoría.
- + Incorporar la sostenibilidad a marcas actuales mediante una **extensión de categoría**: la marca empieza a operar en nuevas categorías en las que vamos a integrar atributos de sostenibilidad.
- + Nuestra marca ya tiene atributos de sostenibilidad en su **propuesta de valor y/o posicionamiento**, y queremos reforzarlos aplicando el modelo.

En esta primera fase ‘think’ es importante establecer una estrategia que se concrete en una hoja de ruta ESG para implementar, es decir, un plan director de sostenibilidad con todas las actuaciones a realizar en materia ESG, las certificaciones y acreditaciones a conseguir y los reportes a emitir.

La estrategia de branding se irá nutriendo de ese plan director y debe ir acompañada para evitar el *greenwashing* a la vez que maximiza el impacto en el cliente.

2. Be:

el núcleo de la marca sostenible

—

En la fase “be”, la marca establece lo que aspira a ser de forma interna y externa. Es el eje del modelo, e implica las decisiones más complejas e importantes, ya que la configuración del brand core determinará todas las actuaciones posteriores. Es la definición del ADN de la marca.

La fase be implica el desarrollo de **tres elementos clave** en la estrategia de branding:

+ La plataforma de identidad

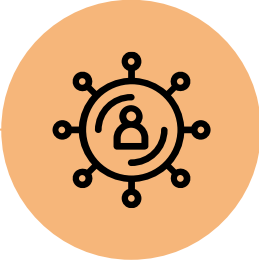
 La propuesta de valor

 El posicionamiento

Estos elementos conforman **lo que una marca es y puede llegar a ser**, y son el paso necesario previo a la fase de acción y despliegue de la marca.

A continuación, profundizamos en dos de ellos: la propuesta de valor y el posicionamiento.





Propuesta de valor

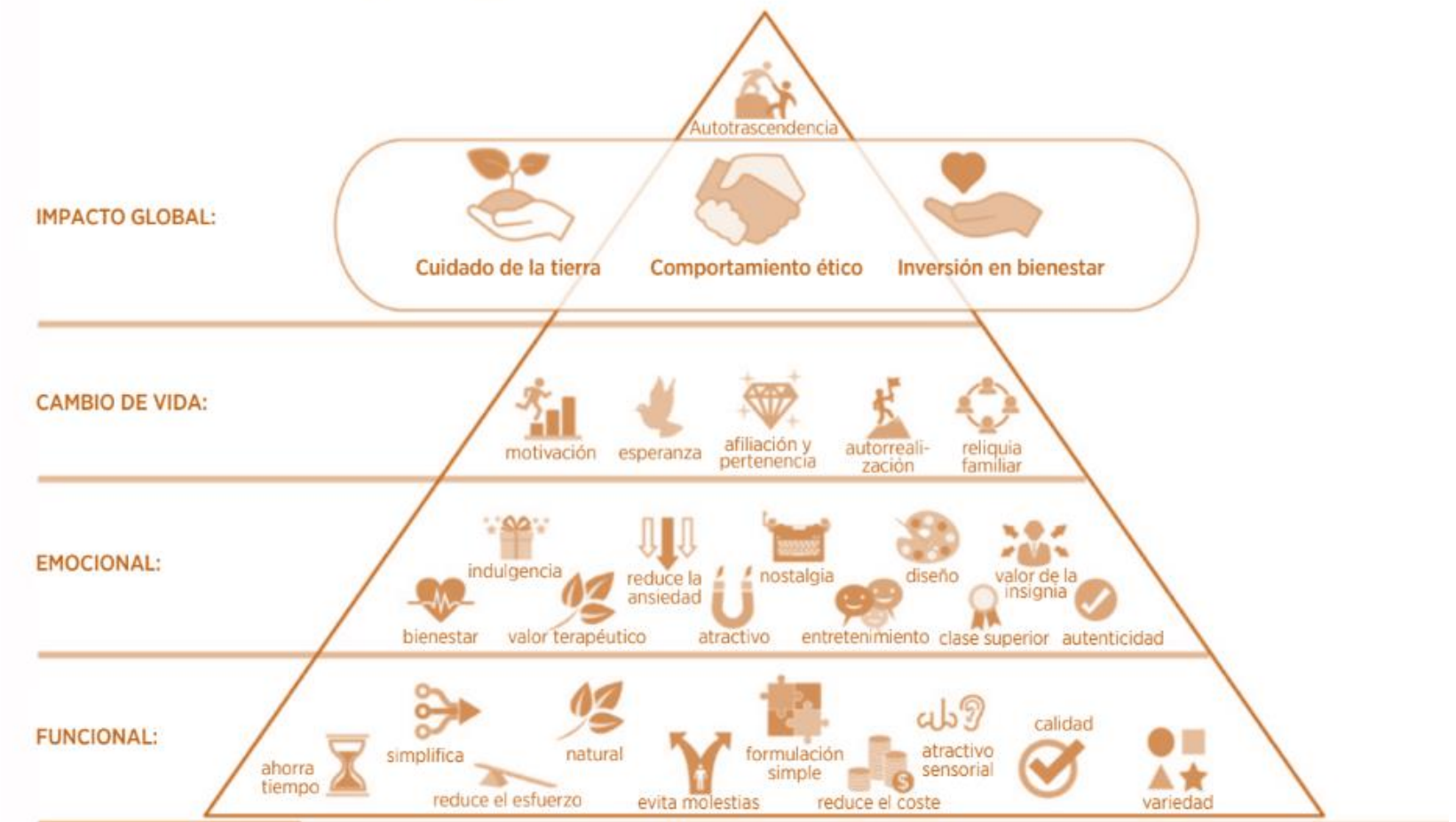
La propuesta de valor o promesa de marca son los beneficios que suministra la marca y que otorgan valor al cliente.

La sostenibilidad puede ayudar a fortalecer los elementos de valor existentes, para ello, la consultoría Bain ha propuesta una versión de su pirámide *elements of value*, en la que incluye tres fuentes de creación de valor al cliente, derivadas exclusivamente de la sostenibilidad:

- + El cuidado de la tierra
- + El comportamiento ético
- + La inversión en bienestar

Si los elementos de valor relacionados con la sostenibilidad son relevantes para el cliente, **si es consciente del valor** que aporta la marca en materia de sostenibilidad, entonces **se creará valor de marca**. Si no existe esta conciencia, no habrá branding, habrá producto o actuación sostenible, pero no marca sostenible.

Estos tres nuevos elementos pueden ayudar a fortalecer los elementos de valor existentes de una marca:



Fuente: Bain & Company B2B Elements of Value



Posicionamiento



El posicionamiento es el espacio que ocupa la marca en la mente de sus clientes respecto a unas determinadas variables y respecto a la competencia.

En el modelo TBA, decidiremos si el posicionamiento estará basado en un argumento de sostenibilidad o no.

Si se decide que se opta por un posicionamiento apalancado en argumentos de sostenibilidad, estaremos optando por un modelo como el de **Ecoalf, Heura Foods** o **Holaluz**. Aquí la sostenibilidad está en el corazón del posicionamiento.

Pero en el modelo de branding sostenible TBA también se puede optar por una estrategia en la que el posicionamiento diferenciador no es la sostenibilidad, pero esta es un elemento central en su propuesta de valor, ya que siguen una hoja de ruta y estrictas acreditaciones al respecto. Marcas como **Camper, Danone** o **MasMovil**.

Estas últimas son marcas que logran conectar con un consumidor sensible a la sostenibilidad, pero enarblando un posicionamiento que no es este.

Son dos posibilidades de incorporación de la sostenibilidad en la estrategia de branding. En ambas la sostenibilidad forma parte de la propuesta de valor de la marca. En la primera opción, además, forma parte del posicionamiento.

3. Act:



desplegar la marca sostenible



En la fase “act”, la marca se despliega interna y externamente. Partiendo de una sólida estrategia de sostenibilidad y evitando cualquier tipo de *greenwashing*, en esta fase la actuación de marca debe ser coherente con su definición, impactando a los clientes y resto de stakeholders.

En el modelo TBA, la fase act se despliega en **tres ámbitos**:

- + Diseño y expresión
- + Branding interno y de empleados



Experiencia de marca de los grupos de interés

En este documento nos centraremos en la **experiencia de marca de los grupos de interés**, que es donde la marca cobra vida e interactúa con sus destinatarios.

Expresamente, se hace referencia a la experiencia de marca de los stakeholders y no solo de los clientes, porque una marca sostenible siempre se crea bajo unos compromisos de actuación ESG que afectan a diferentes grupos de interés, aunque el cliente suele ser el más importante.

El enfoque de nuestro modelo es absolutamente experiencial en la entrega de la marca.

Consideramos que una marca se construye de un modo acumulativo mediante todas las **interacciones (touchpoints)** de la misma con sus destinatarios y por la interpretación subjetiva que estos hacen de esos touchpoints. Esto es la definición de experiencia de cliente.

Por ello, el despliegue de la marca se debe realizar siguiendo un **enfoque experiencial** y construyendo un brand journey map que, más allá de la comunicación, conecte todas las actividades de la compañía con la sensibilidad de sostenibilidad de sus clientes.



Experiencia de marca

A la hora de diseñar la experiencia de marca sostenible que se quiere entregar, es importante tener en cuenta los siguientes factores:

COMUNICACIÓN

Es uno de los elementos en los que la marca cobra vida. Es importante para alcanzar a los clientes “conscientes” y a los que están en el camino de serlo. La comunicación de sostenibilidad mejora los resultados de las marcas, para ello debe seguir estos principios:

- + **Sencillez** (claim verdadero y preciso).
- + **Claridad** (no debe ocultar ni omitir información ni ser ambiguo).
- + **Sin exageración.**
- + **Evidencia:** debe poder comprobarse.

REPORTES DE SOSTENIBILIDAD

Una de las claves del modelo TBA es que la sostenibilidad de la marca debe estar fundamentada en una **estrategia ESG con una hoja de ruta definida**, en la que el reporte pasa a ser una obligación (legal, en zonas como Estados Unidos, donde así lo especifica la normativa).

El **reporte de sostenibilidad** es una herramienta de branding de gran valor (en forma, por ejemplo, de memorias de sostenibilidad).

COLABORACIÓN

En la propia esencia de la sostenibilidad está la colaboración, dado que los retos que se quiere afrontar son comunes a la empresa y a todos sus stakeholders.

Hay dos tipos de colaboración que las marcas sostenibles suelen realizar: **la cocreación con el cliente y el “activismo empresarial”** (entendido también como la colaboración de la marca con determinadas organizaciones en torno a una causa –el llamado marketing con causa–, que ha sido una de las principales vías por las que una marca se ha acercado a la sostenibilidad).

MARKETING MIX SOSTENIBLE Y EXPERIENCIA DE CLIENTE

Son el núcleo de la fase act. Se debe realizar un **programa integral de marketing** en el que la sostenibilidad fluya de un modo transversal.

Además, la estrategia de sostenibilidad debe estar presente en el diseño de la **experiencia de cliente**. Este debe percibir la asociación de la marca a la sostenibilidad.

Para ello hemos de incorporar la sostenibilidad en los touchpoints para trasladar la actuación sostenible al cliente, pero también con una puesta en marcha del brand journey map sostenible per se.

Conclusiones

Nadie cuestiona ya que la sostenibilidad es un imperativo y una necesidad para las marcas. Bien sea por el endurecimiento normativo, por presión de stakeholders, por el cada vez mayor número de clientes “conscientes” o por la propia responsabilidad de las empresas, lo cierto es que **las marcas necesitan incorporar la sostenibilidad a su ADN y a su propuesta de valor**. Esta incorporación va a afectar a casi todas las marcas, y sus gestores tendrán que decidir la intensidad de la misma.

Para hacerlo, proponemos emplear el modelo TBA de branding sostenible, un framework de trabajo que **parte de la estrategia de sostenibilidad real que cada marca debe acometer** en función de su entorno, su cliente, sus aspiraciones y sus capacidades. A partir de ahí, el modelo **alinea a la empresa en la incorporación de la sostenibilidad a la marca**, en el grado en que la compañía decida, y **siempre con la rentabilidad económica como elemento consustancial** a la sostenibilidad.

Porque si no es rentable, no es sostenible.
Si la marca incorpora la sostenibilidad es más valiosa.

Conoce más sobre cómo aplicar el modelo de branding sostenible TBA en

Marca y sostenibilidad

Ayudamos a las empresas a **CRECER MÁS Y MEJOR**

Somos una boutique de Consultoría especializada en Estrategia, Marketing, Ventas, Operaciones, Personas y Sostenibilidad.

Llevamos 20 años **transformando negocios, marcas y profesionales.**

Sólo hacemos lo que sabemos hacer bien.



Nuestros socios y trusted advisors



Emilio Llopis

Go To Market

Emilio es uno de los top expertos españoles en Branding y Marketing Estratégico. Es Doctor en Marketing y profesor asociado de IE Business School, Deusto Business School, Isem Fashion & Business School entre otras.

Socio fundador de GLR Partners, ha colaborado con más de 100 marcas en proyectos de consultoría, branding, go-to-market y comunicación.



Pablo Llopis

Go To Market

Especialista en Marketing Estratégico, Dirección Comercial y Transformación Digital del negocio, su principal actividad profesional es la consultoría estratégica y operativa.

Acumula más de 20 años de experiencia en las áreas de marketing, comercial y gerencia, tanto en multinacionales como en pymes. Su trayectoria incluye negocios B2B y B2C en diversos sectores, con un sesgo importante hacia las tecnologías de la información y las comunicaciones.



Juan Luis Garrigós

Personas

Juan Luis es una de las personas de referencia a nivel nacional en la gestión de personas.

Después de sus responsabilidades como directivo de recursos humanos en importantes empresas, tanto españolas como multinacionales ha desarrollado en los últimos 18 años una dilatada experiencia como Consultor, Coach y Consejero en más de 300 proyectos.



Alejandro Requena

Estrategia

Alejandro es especialista en Estrategia y en Transformación de la cadena global de suministro. Profesor de Estrategia en EDEM Escuela de Empresarios y ex Socio de consultoría de Deloitte.

Con más de 30 años de experiencia en el desarrollo de proyectos de consultoría de Estrategia y Operaciones, es uno de los mayores expertos en la cadena de valor de sector de bienes de consumo.

Adicionalmente al desarrollo de más de 200 proyectos de consultoría, participa en Consejos de Administración.



Miguel Ángel Llano

Estrategia

Miguel Ángel es especialista en Estrategia y Operaciones. Es doctor en Ciencias de la Administración y Profesor de Operaciones, Industria de Transformación y Servicios en San Telmo Business School.

Desde sus inicios, se ha dedicado a estudiar y acompañar a organizaciones en la definición de su estrategia y mejora de sus procesos, participando en el Consejo de Administración de empresas referentes en el sector agroalimentario. Ha escrito más de 50 casos de estudio relacionados con la cadena alimentaria mundial.



Marisa Martínez

Operaciones

Marisa es especialista en Estrategia de Operaciones y Servicios. Es profesora asociada en San Telmo Business School, Universidad de Navarra y Deusto Business School, entre otras.

Tras unos años dedicados a la ingeniería civil, descubrió el mundo de la empresa y lleva más de 15 años estudiando y acompañando a organizaciones para mejorar la coherencia entre estrategia y operaciones, desde la perspectiva del cliente hacia la parte interna del negocio.



Xavier Lamote de Grignon

Estrategia & Go To Market

Es especialista en Estrategia, Management y Marketing en el Go-to-market. Profesor y ponente de Estrategia, Management y Marketing en diversas escuelas de negocios y universidades nacionales e internacionales y especialista en negociación internacional y pricing.

Más de 20 años dirigiendo e implantando proyectos de consultoría para instituciones, multinacionales, y pymes, en un amplio espectro de sectores, B2B y B2C.



Leo Gutson

Sostenibilidad

Leo es experto en el desarrollo de estrategias en materia de desarrollo empresarial sostenible. Es docente en IE Business School, Universidad Autónoma de Madrid y Universidad Complutense de Madrid.

Más de 20 años de experiencia profesional, 10 de ellos en KPMG como manager del equipo de sostenibilidad y cambio climático. Leo es embajador de B Corp desde 2013 y ha asesorado a más de 50 empresas en Europa y América Latina para obtener la certificación B Corp.

Sumamos una experiencia de más de

200
clientes

450
proyectos



**¿Quieres conocer cómo te podemos
ayudar a crecer más y mejor?**

[Entra en glrpartners.com](http://glrpartners.com)