



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

SALUS, ¿UN REBRANDING CON CONSCIENCIA O GREENWASHING?

CAMPAÑAS 2019

Trabajo final de Grado - Licenciatura en comunicación

AUTORAS:

Lucía Fernanda Tomé Rodríguez 4.769.360-2

Agustina Carlos Lauz 4.881.443-1

TUTOR: Prof. Adj. Mag. Marcelo Bonomi

Montevideo, Uruguay - 2024

Facultad de Información y comunicación - Udelar

6.3.1 Marketing y estrategia de marca ante el nuevo consumidor	Pág. 37
6.4 Branding	Pág. 41
6.5 Posicionamiento.....	Pág. 45
6.6 Responsabilidad social empresarial VS. Greenwashing	Pág. 48
6.6.1 Responsabilidad social empresarial	Pág. 48
6.6.2 Greenwashing	Pág. 51
7. Metodología	Pág. 55
7.1 Carácter de la investigación	Pág. 55
7.2 Fuentes de datos	Pág. 55
7.3 Procedimiento de recopilación de datos	Pág. 56
8. Análisis de contenido	Pág. 57
8.1 Posicionamiento de Salus	Pág. 57
8.2 Historial de las campañas de Salus	Pág. 64
8.3 Análisis FODA de Salus	Pág. 67
8.4 El rebranding de Salus en 2019.....	Pág. 68
8.4.1 Contexto social del rebranding de Salus	Pág. 68
8.4.2 Danone y la sustentabilidad	Pág. 70
8.4.3 Asociaciones de marca	Pág. 71
8.4.4 Producto Salus	Pág. 74
8.4.5 Objetivo de marketing y comunicación del rebranding	Pág. 75
8.4.6 Público objetivo y segmento de mercado del rebranding	Pág. 77
8.4.7 Estrategia creativa y comunicacional	Pág. 79
8.5 Identidad visual	Pág. 82
8.5.1 Envase	Pág. 83
8.5.2 Etiqueta y Logo	Pág. 84

8.6 Análisis de las campañas del rebranding	Pág. 88
8.6.1 Estrategia de medios	Pág. 89
8.7 Sustentabilidad en Salus	Pág. 95
8.7.1 Comportamiento empresarial de Salus hacia lo sustentable	Pág. 95
8.7.2 Percepción del consumidor de la sustentabilidad de Salus	Pág. 97
9. Conclusiones	Pág. 101
10. Bibliografía	Pág. 106
11. Anexo	Pág. 112

Agradecimientos

A Marce Bonomi

Por bancarnos en todo este proceso, siempre con ánimo y humor!

Quien supo reconocer nuestro esfuerzo y esmero para este trabajo de grado, y nos hizo bajar

10 cambios cuando había que hacerlo.

“What doesn't kill you make you stronger 🎵”

Kelly Clarkson

Este fue un trabajo que involucró muchas horas y juntadas, nos puso a prueba, y nos hizo

crecer como personas. También queremos agradecer a todas nuestros seres queridos que nos

acompañaron e impulsaron en este proceso.

Resumen

En el presente trabajo realizamos un análisis del rebranding de la marca SALUS en el año 2019.

En el contexto social en el que estamos, notamos que hay una preocupación por el cuidado medioambiental y el papel de las empresas en el mismo. Por eso, esta temática cada vez se resalta más en la agenda setting global, y con ello las entidades públicas y privadas cada vez quieren hacer notar más su conciencia ambiental.

Pese a esto, no siempre existe una verdadera responsabilidad social empresarial detrás de cada comunicación de marca. Existe en la actualidad algo que se conoce como “greenwashing”, refiriendo a empresas que se toman del concepto de sustentabilidad como un aspecto que forma parte de su imagen de marca, y así desarrollan su estrategia de marca basada en ello, cuando lo cierto es que se ocultan o camuflan acciones no sostenibles detrás de una falsa fachada ecológica, para atraer al nuevo consumidor.

Por esto, nos enfocamos en estudiar el rebranding de una marca local como Salus, que manifiesta tener alineada su misión empresarial con esta temática social. Con ello, realizamos una investigación de los aspectos que engloban al rebranding, conectando nuestra observación analítica con los datos recabados. Para ello, utilizamos técnicas mixtas para la recolección de datos. Esto con el fin de trazar un análisis no solo acerca del modo en que SALUS desarrolló su estrategia de rebranding, sino también acerca de la genuinidad de dicha estrategia alineada con sus reales valores de marca.

Palabras clave: Rebranding, cuidado medioambiental, conciencia ambiental, responsabilidad social empresarial, greenwashing, sustentabilidad, imagen de marca, estrategia de marca, valores de marca, nuevo consumidor.

1. Introducción

Este trabajo de grado se encuentra enmarcado en la sección académica de comunicación de la Facultad de Información y Comunicación, UDELAR.

Esta investigación buscará ver el proceso de rebranding comunicacional de Salus llevado a cabo en el año 2019, con el cual contemplaremos aspectos que tienen un mayor peso social en la actualidad, en específico, el real trasfondo empresarial de las marcas que comunican con enfoque sustentable.

En esta línea, se pretende indagar el rebranding de marca mencionado poniendo en tela de juicio los motivos que lo constituyen y fundamentan. Esto lo lograremos a través de un estudio de fuentes bibliográficas, así como mediante el uso de herramientas de recolección de datos mixtos como lo son las encuestas para ver el posicionamiento de Salus y su comunicación ante consumidores y también a través de entrevistas a algún referente en el campo abordado, y a empleados de la empresa.

Finalmente, también se analizarán las piezas clave de la campaña de rebranding de la marca. Este enfoque en la recolección de datos nos permitirá tener una comprensión más integral sobre el rebranding.

A partir de esta investigación se buscará dar respuesta a la siguiente duda sobre el rebranding de Salus. ¿Fue un rebranding con conciencia medioambiental o fue netamente una estrategia de marketing sin fundamentos de marca sustentable?

2. Pregunta de investigación

¿El rebranding de Salus del 2019 es un rebranding sustentable o un greenwashing?

3. Antecedentes:

3.1 Antecedentes académicos

TFG - Comunicación responsable en marca de belleza. Caso: Love Beauty and Planet

En el trabajo final de grado presentado en el 2023 por Daiana Dearmas y Micaela Cardoso se analizó la comunicación estratégica llevada a cabo por una de las submarcas de Unilever, siendo esta Love Beauty and Planet. Llevando el análisis hacia la pregunta de investigación de si dichas estrategias comunicacionales “green” de la marca tienen una coherencia con el verdadero cuidado del medioambiente o son simplemente una fachada.

Mediante una investigación exhaustiva y recolección de datos a través de encuestas a consumidores y entrevistas con expertos de la marca, Dearmas y Cardoso (2023) logran un análisis completo de la situación y de las campañas de la marca llevadas a cabo en el 2020-2021.

Esto concluyó en que efectivamente la marca está comprometida con el medioambiente a un nivel mucho más integral y no solo como una herramienta de venta (Dearmas & Cardoso, 2023).

Este antecedente es relevante para nuestro trabajo final de grado, ya que se enfoca en la comunicación estratégica y sustentabilidad de una marca. Sin embargo nuestro enfoque se diferencia ya que el mismo está basado en un rubro diferente y desde el lado del rebranding, no desde el lanzamiento de la marca como tal. Con este TFG (Dearmas & Cardoso, 2023)

corroboramos que esta temática no es algo nuevo, sino que efectivamente es un enfoque que existe y que podemos usar como referente para enmarcar el nuestro.

TFG - La góndola le quedó chica: las estrategias de comunicación de BAS

En el trabajo final de grado presentado en el 2020 por Francisca Collazo, Valeria García, Milagros Uriarte y Marcela Sierra se investigó el rebranding que tuvo la marca de ropa BAS cuando pasó de ser parte de una sección del supermercado TATA a una tienda independiente, y todo el proceso que llevó a cabo la empresa para lograr este cambio (Collazo, García, Uriarte, & Sierra, 2020).

A través de entrevistas individuales a expertos de la marca, entrevistas a la agencia de comunicación e investigación bibliográfica Collazo et al. (2020) concluyeron que las estrategias de comunicación abordadas por BAS en este rebranding de la marca alcanzaron lograr sus objetivos y posicionarse de manera independiente en el mercado uruguayo. Este trabajo final de grado es pertinente para nuestros antecedentes porque habla del rebranding de una marca y de cómo trabajaron la misma para separarse de lo que eran antes y mostrar una nueva imagen al público sin perder su esencia en el proceso. Tomamos como referente a este trabajo desde la perspectiva del rebranding que llevó a cabo Salus y de cómo una marca puede hacer esto sin perder su identidad ni sus consumidores, sino que ganar nuevo público en el proceso.

3.2 Antecedentes de artículos

Para nuestro trabajo final de grado creemos pertinente buscar antecedentes relacionados con la importancia de la comunicación sustentable y como la misma puede impactar en la trayectoria de una empresa y como es percibida por sus consumidores gracias a esa comunicación.

Es por esto que traemos un artículo que podemos encontrar en la página de Proyecta Impacto sobre comunicación sostenible Vernier (2024) en el cual se desarrolla sobre la importancia de la misma para aquellas empresas que buscan construir una reputación sólida y duradera.

En esta no solo se resalta la importancia que hoy en día le está dando el consumidor a este tipo de comunicación y de acciones, sino que también se menciona la importancia de cómo llevar a cabo esta comunicación. La cual debe ser totalmente transparente y coherente, todo lo que la marca comunique debe poder verse reflejado en todos los aspectos de esta y no solo en las campañas.

Realizar este tipo de campañas es hoy en día una manera más de conectar con el consumidor, al mismo tiempo que se gana la confianza y lealtad del mismo. Y teniendo en cuenta que vivimos en un mundo en el cual el consumidor se preocupa cada vez más por este tipo de problemáticas, también puede ser un generador de ventas.

Según el artículo, *“Los consumidores que se declaran responsables con el triple impacto, asocian mayoritariamente el concepto al cuidado del medioambiente, siendo este atributo importante (43%) y muy importante (45%) a la hora de consumir un producto/servicio (Vernier, 2024)”*.

Si bien creemos que una comunicación sostenible es vital para las empresas en el 2024, también sabemos que dicha comunicación debe ser correctamente hecha para no caer en el

“greenwashing”. Esta debe hacerse coherentemente con las acciones de la empresa además de generar un reporte de los avances que realiza la misma a la par de esa comunicación (Vernier, 2024). Demostrando que los cambios son algo profundo de su modelo de negocio y los productos, y no algo meramente superficial.

En otro estudio realizado por Engage for Good (2015), destacan como las empresas comprometidas con el medioambiente crecieron un 4% en el último año, mientras que las otras menos de 1%.

Lo que prolonga la idea de que existe la posibilidad de que las marcas o empresas usen este tipo de comunicación para su propio beneficio y no por el bien del medioambiente.

Algo muy interesante que hemos podido verificar en todos los antecedentes encontrados es que la implementación de un marketing sustentable de manera correcta trae no solo beneficios para el planeta y la sociedad, sino que también se traduce en el aumento de la rentabilidad de las empresas que llevan a cabo estas acciones.

3. 3 Antecedentes de marca

Historia de Salus

En 1892, en la zona de la Sierra de la Coronilla (Minas), se encontraba una fuente de agua mineral, la cual fue adquirida por un grupo de personas para la explotación de este recurso natural, área que hoy se conoce como Fuente del Puma.

Ya en 1902, se registró la marca con el nombre definitivo de Cía. SALUS, esta palabra proviene del latín y significa Salud. Ya la marca define resaltar lo puro de su producto a través del nombre.

Entre los años 1903 y 1906 Salus obtiene diversos reconocimientos de certificación en honor a la calidad y pureza del agua, validando científicamente la experiencia de su degustación.

En el año 1909 Cía Salus se convierte en proveedora de la Casa Real de España, y desde ahí comienza el uso del escudo de armas reales en las etiquetas del agua mineral Salus.

Siguiendo con su reconocimiento internacional, para 1994, se le otorgó el Sello de calidad que la distingue como mejor producto de su clase, ya considerando no solo calidad del agua, sino también el proceso de envasado.

Llegando al 1995, comienza con sus pasos como empresa eco amigable mediante el perfeccionamiento de los sistemas de afluentes de su fábrica para salvaguardar el medio ambiente.

Finalmente en el año 2014 nace la Reserva Natural Salus sumándose a la Red de refugios de vida silvestre.

Historia de Danone

En el proceso de investigación previo para el trabajo final de grado encontramos que Salus pertenece al grupo Danone y nos pareció adecuado mencionar un poco sobre esta empresa a la cual pertenece nuestro objeto de estudio desde el año 2000.

En la web de Danone España (Danone España, 2024), vemos que es una empresa que nace en el año 1919 en Barcelona, España. Donde su producto estrella es el yogur, que nace de una investigación del fundador. Haciendo que más adelante este alimento sea reconocido en el 1923 por el colegio de médicos por sus virtudes terapéuticas y lo autorizan para su prescripción médica.

Eventualmente con el paso de los años la marca se fue expandiendo, no solo a nivel productos sino que también en otros países. Fue en 1974 que el grupo Danone adquiere su primera marca de agua mineral natural que sería Font Vella. Ampliando el catálogo de productos de Danone no solo a lácteos, sino también a aguas y eventualmente se sumarán también productos para las primeras infancias como fórmula en polvo para bebés.

Algo importante a mencionar sobre Danone es que siempre estuvo en su ADN proporcionar productos de calidad que cuidaran a las personas y también cuidar el entorno de donde provienen todas sus materias primas, que son las que convierten a los productos Danone en lo que son.

4. Justificación

Existen diversas fuentes de información que nos alertan sobre la emergencia ambiental que existe a causa del daño generado a nuestro planeta por actividades humanas. Por eso, la mirada en el compromiso ambiental cada vez es más fuerte, y cada vez son mayores las expectativas que se tienen hacia las organizaciones para que se responsabilicen con esta causa. Esta temática ha tenido mayor reconocimiento en las últimas décadas por parte de políticos, empresarios y académicos, sin embargo, reconocer la importancia de este compromiso, no es lo mismo que involucrarse de manera real.

Por eso, entendemos pertinente estudiar el proceso de rebranding de la marca Salus y todo el comportamiento de marca que avala esa transición, y así poder descifrar cuán sólidos son sus fundamentos de rebranding sustentable y resolver la pregunta de investigación de nuestro trabajo.

Por otra parte, nuestro texto brindará información para el campo académico analizando las fases que componen todo el procedimiento de un branding comunicacional. En la misma línea, podrá brindar información útil para el campo profesional exponiendo el análisis de un caso real de rebranding de una marca líder nacional, aportando valor empírico. Esto también demostrará qué resultados conlleva este tipo de rebranding en un mercado local.

De esta manera, este TFG aportará una utilidad metodológica en cuanto al campo de la comunicación de marcas, demostrando el desarrollo de un rebranding, pero no cualquier rebranding, sino un rebranding sustentable.

Finalmente, a raíz de una búsqueda, notamos que no existen trabajos académicos previos sobre el caso Salus, tampoco sobre el análisis de rebranding específicamente sustentable de marcas uruguayas.

Concluimos que nuestro estudio académico podrá aportar valor desde la innovación, y desde el desarrollo de una temática actual.

5. Objetivos de investigación.

5.1 Objetivo General:

- Estudiar el rebranding de Salus del 2019, y evaluar si se trata de una estrategia auténtica de sustentabilidad o un caso de greenwashing.

5.2 Objetivos Específicos:

- Describir los cambios realizados en la imagen de marca y sus productos para el rebranding.

- Analizar las campañas creadas en el marco del rebranding.
- Evaluar la compatibilidad entre la comunicación y las prácticas internas de la empresa.

6. Marco teórico conceptual:

6.1 Consumidor

- 6.1.1 Comportamiento del consumidor

Para abordar nuestro trabajo de investigación es importante introducirnos en el mundo del sujeto consumidor, destinatario de cualquier comunicación.

“El comportamiento del consumidor es la interacción dinámica entre la cognición, el comportamiento y el ambiente, que impulsa a las personas a llevar a cabo los aspectos de intercambio comercial de sus vidas” (American Marketing Association, 1992, como se citó en Melara, 2023).

En el texto *Comportamiento del consumidor* (Schiffman & Kanuk, 2010) definen al mismo como aquel “...que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades” (p. 5).

Dicho esto, el comportamiento del consumidor es mucho más que el simple acto de intercambio monetario para la obtención de un producto o servicio. Según ambas definiciones, se trata de algo bastante más abarcativo que antecede y contiene a la

adquisición, así como su forma de desecho. Dentro de este concepto podemos entender que se contemplan procedimientos psicológicos de la mente del consumidor, conductas de uso, así como también aspectos externos al sujeto según el contexto espacial y social en el que este se encuentra.

Schiffman y Kanuk (2010) exponen que, acorde a los estudios de mercadólogos, se reconoce la complejidad de los consumidores, en el entendido de que cuentan con diversas necesidades psicológicas y sociales que son muy diferentes a las necesidades funcionales básicas (p. 9).

De este modo, podemos partir de que la acción de consumo merece ser estudiada de manera integral con todo los elementos que directa e indirectamente determinan su consecución.

En este marco, los autores describen el “Modelo del proceso de la motivación” contemplando estos elementos (ver Anexo 1 para visualizar el esquema).

Según Schiffman et al. (2010), “todos los seres humanos tienen necesidades: algunas son innatas, otras, adquiridas” (p. 88).

Los autores distinguen dentro de las primeras las necesidades de carácter fisiológico, y en las segundas aquellas que son aprendidas, llamadas secundarias, producto del estado psicológico personal del individuo y de sus interrelaciones con su entorno (p. 88-89).

En la misma línea, resaltan el concepto de “motivación” como una fuerza de impulso para la acción de los individuos, producto de una tensión sufrida por estos, a causa de una necesidad insatisfecha (p. 88).

En este contexto, el individuo que acciona impulsado por esta fuerza podría pensarse que lo hace porque entiende que tal acción tendrá como resultado la calma de esa tensión.

Sin embargo, reflexionan que estos motivos y necesidades “pueden tener dirección positiva o negativa” (p. 89). Con esta distinción diferencian entre los impulsos para acercarse a cierta situación, ejemplo el deseo en sí mismo, o para alejarse de cierta situación, ejemplo, motivado por el temor.

Esto, podríamos pensarlo en términos amplios, enfocados en lo que representa un producto por la marca que lo avala. Con el mismo razonamiento descrito por los autores se puede pensar en el impulso hacia una marca en vez de otra. Tal sería el caso de una persona con preocupación por el cuidado del medioambiente, que decide consumir el agua de cierta marca ya que la misma comunica estar alineada con esos valores. Aquí tendríamos un impulso de “resultado positivo”, la persona se preocupa por conservar el medioambiente, por ende consume las marcas que contemplan esto.

Este mismo razonamiento visualizado como otra cara de la misma moneda, incluso podría ser un impulso de “resultado negativo”. Pensemos que una marca que se preocupa por factores sociales, ejemplo, el cuidado medioambiental, probablemente genere mayor motivación de impulso “negativo” ante consumidores que de verdad son conscientes de las emergencias medioambientales de nuestro planeta. De este modo, por temor a las consecuencias de ello, el impulso de compra se direccionará posiblemente hacia una marca que trate de actuar para apoyar la emergencia planetaria.

“Las metas son los resultados buscados a partir de un comportamiento motivado” (p. 89).

En tal sentido, son determinadas por las necesidades, así como estas últimas son determinadas por las metas (p.92).

En consecuencia, G. Schiffman y Lazar Kanuk (2010) señalan que la incapacidad de llegar a esa meta a menudo desata frustración por no satisfacer su necesidad (p. 94).

En relación a esto, también podemos bajar a un caso práctico en donde se contemple este sentimiento humano a la hora de publicitar una marca y sus productos. Puede que existan consumidores que se sientan impotentes como seres humanos para accionar significativamente en pro de una causa social. Tal impotencia puede trasladarse a una frustración personal, la cual pueda encontrar su calma sintiendo que en el mercado de una industria de consumo bastante dañina para el medioambiente, cuenta con una marca que cumpliría su meta de ser un consumidor consciente.

Existen metas genéricas, orientadas a satisfacer cierta necesidad, y metas específicas por productos, orientadas a un producto con su marca determinada (p. 114).

“La meta específica que se seleccione en un caso determinado, dependerá de las experiencias y de la capacidad física propia de cada individuo, de las normas culturales y los valores prevalecientes, así como de la factibilidad de logro de la meta seleccionada según los ambientes físico y social” (p. 114).

Cabe detenernos en lo que denominan “meta específica”, llevado esto al campo de las marcas, y a la trascendencia que pueden tener éstas metas en ellas. Pensando en el caso Salus, ésta característica comportamental del consumidor destaca la importancia de estudiar al mismo y fundamentalmente a todo lo que lo rodea para entender qué lo motiva, o directamente cómo motivar su conducta. Esto es, cómo hacer que los consumidores sientan la necesidad de consumir Salus y no cualquier otra marca que también ofrezca agua.

Dicho esto, creemos que no es casual que una marca como Salus se esté tomando de los valores y normas que se encuentran más enaltecidos a nivel social hoy, como lo son aquellos

que refieren a la consciencia por el cuidado y la responsabilidad social que está prevaleciendo en la percepción de las generaciones actuales.

- 6.1.2 Nuevo consumidor

Cuando hablamos del “nuevo consumidor” nos referimos a uno con un nuevo comportamiento a la hora de “buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos o servicios” (*Comportamiento del consumidor*, 2010, p. 5).

Para enmarcar esta conceptualización es importante contemplar que a lo largo de los años los cambios sociales han sido notorios, puesto que el propio sujeto como tal inserto en sociedad ha evolucionado como ser humano, y con ello su consciencia individual y la de la sociedad en la que se encuentra.

Estas transformaciones han perfilado un nuevo tipo de consumidor bastante distinto al de los inicios de la industrialización, con ello, la propia sociedad de mercado hoy día ha introducido nuevas formas de presenciar la relación de las empresas con los consumidores.

Existen varios textos de autores que han abarcado conceptos que de algún modo u otro apuntan a esto, y en este sentido justifican la importancia de ello.

El libro *Marketing 3.0*, escrito por Kotler et al. (2010), menciona lo que ellos definen como “el inicio de una era centrada en los valores” al introducir el concepto de Marketing 3.0.

Se basa en considerar al ser humano como un ser con inteligencia, corazón y espíritu. Esta concepción la desarrollan basándose en el reconocimiento de un consumidor que demuestra un interés por sentir una satisfacción espiritual más allá de la simple funcionalidad del producto o servicio.

Lo que abordan en su libro describe el propio proceso evolutivo del consumidor, mediante el cual se han sumado cada vez más aspectos que deben ser contemplados, acorde a la necesidad integral que dicho sujeto como ser biopsicosocial necesita satisfacer.

En la misma línea, los autores relatan el pasaje de una era inicial en la que el producto era el centro del sistema de mercado, que definen como marketing 1.0, pasando a concebir luego el inicio del marketing 2.0 en la era de la información, cuyo centro del sistema pasa a ser el consumidor y la búsqueda por satisfacer su necesidad emocional. Finalmente, se suma el marketing 3.0 con el mismo afán de satisfacer al consumidor, pero contemplando a este con toda su naturaleza humana como parte del sistema social. Se comienza a hacer foco no solo en sus necesidades emocionales, sino también espirituales (*Marketing 3.0*, pp. 21-23).

Los avances en la tecnología fueron impulsores de varios cambios en el rol del consumidor, ya que esta permite que los individuos se expresen y colaboren mutuamente (p.29).

En este sentido, “Las empresas ya no tienen el control absoluto de sus marcas porque ahora compiten con el poder colectivo de los consumidores” (p. 30).

El marketing 3.0 parte de la base de un consumidor con mayor poder. Ya no es un sujeto que no tiene ni voz ni voto. Hoy, nos encontramos frente a un consumidor proactivo, que reconoce lo que necesita para cubrir sus intereses más trascendentales, y como sujeto inserto en una sociedad por la que se tiene que velar para conservar su orden y su existencia. Se tienen unos a otros para apoyarse en su rol de consumidores, y pueden informarse mutuamente, conociendo de antemano la empresa y/o el producto que se ofrece. Esto les es viable por las propias herramientas tecnológicas que los conecta entre sí. En el libro *El*

comportamiento del consumidor (2010), se describe este fenómeno que se le denomina e-WOM, la comunicación interpersonal relacionada con el consumo que se efectúa a través de internet, mediante redes sociales, comunidades de marcas, blogs, etc (p. 265).

Otro de los autores que aborda esta concepción social del nuevo consumidor es Kevin Roberts (2004).

El autor reflexiona acerca de que, con el propio devenir del tiempo, nos transformamos en seres que estamos continuamente en la búsqueda de nuevas conexiones genuinas y personales. Esta nueva aspiración del ser humano es trasladada a todos sus ámbitos, de este modo se delimita un nuevo perfil de consumidor. Uno que busca definir su conducta e intereses alimentándose de tales conexiones, de manera que se le ayude a poder tomar una decisión de compra (p.35).

“Para que las grandes marcas puedan sobrevivir necesitan crear lealtad más allá de la razón”

(Kevin Roberts, 2004, p. 2).

Entendiendo este nuevo consumidor, Roberts comenta que las marcas se han desinflado, y para solucionar esto deben tomarse nuevas medidas para definirse ante la mente de los consumidores actuales. Este expresa que lo que deben hacer las marcas es crear productos y experiencias que tengan la capacidad de fomentar un vínculo, y así generar esa fidelización mediante la profundidad emocional que permite consolidar estos vínculos, generando una lealtad por parte de los consumidores (p. 2).

Por eso, trae el término que define como “Lovemarks”, haciendo referencia a que el consumidor tiene el poder de construir y moldear las marcas, y en definitiva las marcas pertenecen a los consumidores. De allí crea el término de “consumidores inspiracionales”, ya que entiende que estos tienen un peso tan importante para el modelo económico que tienen la fuerza para “moldear el futuro de la economía” (p. 2).

El mismo expone el viaje que han atravesado las marcas según esta evolución del consumidor. Empezando por ser empresas que venden productos sin más, a reconocer la exigencia de ser marcas que fomenten un reconocimiento de la empresa ante el consumidor (marcas con nombres y slogans). Continuando, según Roberts (2004), con la búsqueda por ser “trademarks”, “sellos de confianza y confiabilidad”. Representadas más allá de sus nombres, por aspectos como, sus colores, formas, sonidos, perdurando en el tiempo. Entendiendo los requerimientos de una marca para alcanzar tal percepción ante el consumidor, y así una permanencia en el mercado, las empresas deben ser cada vez más abarcativas. Además de la necesidad de ser marcas y trademark para subsistir, deben buscar establecer conexiones emocionales fuertes con su audiencia, alcanzando a ser “Lovemarks”, “algo más que marcas” (pp. 24-36).

El autor explica que los seres humanos de hoy poseen mayores expectativas, son consumidores que están buscando algo en lo que creer y algo a lo que amar (p. 35).

De ahí el término de “Lovemarks” acorde a su forma de concebir el modelo ideal de “marca”. Partiendo del análisis de cómo funcionamos los seres humanos en esta nueva era, cómo procesamos la información y cuáles estímulos son los que nos determinan en nuestro accionar, y sobre todo al momento de elegir una marca y realizar una compra.

La cuestión es que un cambio impulsa otro cambio, las innovaciones tecnológicas y su gran alcance en los ciudadanos han transformado el comportamiento humano, por ende también su rol de consumidor, y con ello la relación marca-consumidor, lo que obliga a que las técnicas industriales y las estrategias del marketing también lo hagan para adaptarse a la propia evolución de la humanidad.

- 6.1.3 Factores sociales: sus influencias en la industria y en el nuevo consumidor

En los últimos años ha salido a luz una mayor concientización e interés sobre nuevas temáticas sociales que responsabilizan a la industria y a la humanidad en general.

Refiere a situaciones que obligan a traspasar el afán de satisfacción de las masas por parte del rubro, para centrarse en cuestiones de mayor trascendencia que nos incumben a nivel social y con ello de manera personal a cada cual.

La puesta en escena de estos asuntos se ha manifestado en diversos ámbitos sociales, a nivel público y privado. A través de fuentes de información formales e informales, este abordaje cada vez se coloca más sobre la mesa ya que incluso el propio cambio en la conciencia colectiva obliga a ello.

Hay un impulso basado en el peligro que trae aparejado estos asuntos para el hombre, y el planeta tierra del que este forma parte.

Si bien sabemos que existen múltiples problemáticas sociales y éticas causadas por la industria detrás de las marcas, contemplando nuestro interés de estudio, nos interesa ahondar en el área de preocupación que corresponde a temáticas medioambientales.

Para ello, cabe contemplar el contexto en el que estamos introducidos.

Según relata un artículo recopilado de la página oficial del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), los patrones de consumo y producción actuales están fomentando lo que denominan como “la triple emergencia planetaria” (2022, 6 enero). Se trata de 3 problemáticas que significan grandes amenazas a las que se enfrenta la humanidad. El cambio climático, la pérdida de biodiversidad, y la contaminación. Factores

interrelacionados entre sí, que generan cada cual sus propias consecuencias para el ser humano.

Lo paradójico es que estas cuestiones que pueden afectar a la integridad de la vida humana, fueron afectadas por la propia vida humana. La explotación de recursos naturales, el no cuidado del medio ambiente en la industrias, y el consumismo de sus producciones masivas, ha generado y genera daños medioambientales sumamente nocivos.

Según Soto (2020), en un artículo publicado en el blog de la página oficial de Greenpeace, “...el consumismo es la causa del 60% de todas las emisiones globales de Gases de Efecto Invernadero (GEI), de acuerdo con un estudio de distintas universidades de Estados Unidos sobre el consumo y las emisiones de efecto invernadero en 79 ciudades” (13 de julio de 2020).

“Necesitamos dejar atrás el falso dilema entre la protección del planeta y el desarrollo económico o la creación de empleos” (Soto, 13 de julio 2020).

Dentro de este contexto, entendemos que como consecuencia ha tenido sus incidencias en la concientización de estos “nuevos sujetos consumidores”. De este modo también se reivindica la responsabilidad del sector industrial ante estos asuntos.

En este marco, ya no cabe considerar el desarrollo económico como antagónico a la protección de nuestro planeta.

En la misma línea, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo del 1992, buscó producir un nuevo plan de acción internacional de cara al siglo

XXI, centrado en la conciencia del impacto de las actividades socioeconómicas sobre el medio ambiente.

En esta vemos lo siguiente, Naciones Unidas (s.f) : desde antes de los 2000 ya se estaba dando lugar al desafío de balancear equilibradamente los aspectos económicos, sociales y ambientales. Un detalle fundamental que se concluyó en dicha conferencia es la viabilidad de afrontar este desafío integrativo de desarrollo.

Del mismo modo, se reflexiona acerca de la interdependencia que existe entre los tres ámbitos mencionados, lo económico, social y medioambiental, los cuales evolucionan de manera conjunta, es decir, el éxito de uno depende de los otros.

Desde la fecha de la Conferencia se podría decir que ya se comenzó a dar llamado a la acción, tanto a productores como consumidores en cuanto a la responsabilidad de cada rol.

Consecuentemente, interpretamos que la alerta planetaria, y el nuevo consumidor (en parte incentivado también por esta), han sido piedra angular de la creación de nuevos modelos de negocio basados en la cultura de la sostenibilidad como valor empresarial.

- 6.1.4 La opinión pública y el cuidado medioambiental según estadísticas

Con este punto buscamos tener un panorama en donde podamos delimitar qué tanta conciencia pública hay sobre el cuidado medioambiental, y que tanto esperan los consumidores de las empresas con respecto al abordaje y consideración de esta materia.

Mediante la recopilación de informes y estudios estadísticos hemos notado una transformación en la percepción social sobre temáticas medioambientales.

Entre los años 1995 y el 2000, a través de encuestas elaboradas en Uruguay se conoció que la identificación de problemas medioambientales como algo importante para la sociedad uruguaya y la agenda pública era casi nula (Hoffman, 2005).

A través de estos resultados se concluye una conciencia social de los uruguayos bastante indiferente a las cuestiones medioambientales entre ese período de años.

Además, el informe expone un estudio elaborado por Monitor ambiental durante el 2002, que mostraba que el 37% de uruguayos estaban dispuestos a priorizar la atención de problemas medioambientales si no implicaba atrasarse en soluciones para problemas económicos.

Mientras que en el 2005, en un informe de Equipos-Mori, los resultados arrojados muestran que el 49% creía que debía priorizarse la solución de problemas medioambientales antes que el crecimiento económico (Hoffman, 2005).

Esto es un progreso del grado de conciencia de los uruguayos sobre este tema entre los años 1995 hasta el 2002 y unos tres años a posteriori. Según los resultados se interpreta que la problemática medioambiental ha cobrado un mayor peso ante la sociedad uruguaya a medida que han avanzado los años.

En la misma línea, en la encuesta de Equipos-Mori también se dio a conocer que “... el 79% dijo estar muy de acuerdo con la frase ‘Proteger el medio ambiente es tan importante como promover el crecimiento económico’...” (Hoffman, 2005, p. [9]). Además, se expone un

porcentaje del 83% que declara estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” en que el Gobierno busque el modo de conciliar el desarrollo económico y el cuidado medioambiental”(p. 9).

En nuestra opinión, observamos un deseo social de creer en la posibilidad de equilibrar los aspectos económicos y ambientales de nuestra sociedad. Consideramos que estos resultados tienen una connotación de exigencia mayor por parte de la sociedad, en donde ya no se opta por una cosa u otra, sino por ambas.

El artículo “Percepción social del cambio climático en Uruguay” informa sobre encuestas y entrevistas llevadas a cabo a nivel país en el 2020 sobre la percepción del cambio climático. Este destaca que a nivel local existía un reconocimiento del 88% de los encuestados acerca de que el cambio climático “es un problema muy o bastante importante para Uruguay” (2021, párr. 3).

Nos encontramos ya en un tiempo en el que un porcentaje significativo de la población nacional percibe que el problema del medioambiente es una situación relevante.

De los datos arrojados en este artículo, también entendemos que la conciencia social ha evolucionado, dado que los sujetos se asumen como responsables del daño a sí mismos y a las empresas. (2021).

Para el año 2022, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Uruguay, en conjunto con el Ministerio de Ambiente y la embajada de Suecia, abrieron un espacio de consulta nacional, en el marco de la participación de Uruguay en la Conferencia Estocolmo+50.

Un espacio para la participación e involucramiento de la sociedad uruguaya con distintos sujetos y grupos sociales, donde se buscó conocer sobre su percepción y sus opiniones acerca del desarrollo sostenible en el país.

Según resultados recabados del cuestionario en línea contestado por casi 400 personas, el 82% de esta consideraban que Uruguay tiene la capacidad de tomar medidas “para garantizar un planeta más saludable” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], Ministerio de Ambiente [MA] y Embajada de Suecia, 2022). También exponen que el 78% de los participantes expresan que han cambiado su estilo de vida, y un 20% que aún no lo han hecho está dispuesto a hacerlo, en pos de crear un planeta más saludable (2022).

Dicho esto, es notorio que para la época actual, la predisposición social por sumar a la causa medioambiental es proporcionalmente mayor, en comparación con los primeros registros expuestos. Interpretamos que este panorama es muy favorable para empresas nacionales que reflejen estos valores.

En este mismo contexto en contestación a la pregunta del cuestionario sobre “¿Cuáles son las TRES ACCIONES que pueden acelerar el progreso de Uruguay hacia un planeta saludable y una prosperidad de todas y todos?” (2022), nos interesa destacar los porcentajes de elección de algunas de las respuestas por sus acciones pertinentes para nuestro trabajo:

Manejo de aguas residuales y gestión de residuos: 39% de las personas.

Sistemas alimentarios sostenibles como: ganadería, pesca y agricultura: 38% de las personas.

Promover una economía circular: 41% de las personas

Inversión en negocios y empleos verdes: 27% de las personas .

Creemos que estas cifras son significativas para destacar la importancia que la percepción social otorga a estas acciones. Además, a través de un buen porcentaje reflejan el aporte que consideran crucial por parte de los consumidores y los productores.

Lo que se identifica en los datos porcentuales arrojados es el crecimiento de la conciencia social sobre los problemas que ya existen hoy en el medio ambiente, y sus consecuencias, sin importar que puedan haber otras problemáticas sociales que cuenten también con la preocupación de los uruguayos. Y que a través de cuestionarios múltiples, se puede identificar un interés por hacerse responsables como sociedad de buscar una solución a dicho asunto.

6.2 Marca:

- 6.2.1 Concepto de Marca

El concepto de marca es definido por Philip Kotler de la siguiente forma:

“Es un nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de lo anterior que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de éste y diferenciarlos de los de la competencia” (Kotler, 1996).

Según expresan Orozco y Ferré (2013), mediante el producto o servicio se genera el vínculo entre la empresa y el público, el cual tiene origen desde las marcas comerciales en la edad media a través del etiquetado de productos creados por los artesanos, generando una garantía del mismo.

Cabe conectar esta mención del “vínculo” mediado por la marca con lo que reflexiona Lane (2008), acerca de que muchos directivos la conceptualizan de manera más abarcativa, haciendo énfasis en que en ella se genera cierta “reputación” y “prominencia” ante los consumidores (p. 2).

Aquí hay una aproximación más amplia de la descripción de marca más allá de su adjudicación a lo tangible.

Con la misma lógica reflexiva, Ávalos (2010), como se cita en Orozco & Ferré, (2013), concluye que “el valor que tienen las marcas se basa en la capacidad de generar relaciones emocionales con los públicos”(p.73).

Concluimos que la marca es más allá de sus características explícitas, es el conjunto de estas sumado a la percepción de la misma ante la sociedad.

Su esencia está basada en aspectos que traspasan lo tangible y que pesan más aún según nuestro entender. Con esto nos referimos a los valores que conforman la representación de una marca.

De esta manera el producto material o servicio en sí mismo es solo un instrumento sobre el cual desarrollar una marca, contemplando las prácticas sociales actuales, consideramos que ni siquiera son aspectos necesarios desde un lugar experimental y palpable. Puesto que una marca puede llegar a formarse en una persona, cuyo atributo identificador y valorable sea lo que ésta representa.

Respecto a esto, también cabe considerar el papel clave que juega la marca en el mercado actual el cual está saturado de propuestas similares por querer captar los intereses del consumidor. “La mayoría de las empresas hoy enfrentan un mercado de paridades donde los

únicos rasgos diferenciadores son la logística y las comunicaciones (Schultz, Tennenbaum, & Lauterborn, 1993, como se cita en Fidel, 2003).”

Con esta lógica, la función “etiquetadora” por sí misma parecería no ser suficiente para describir el rol de la marca hoy, por el contrario, para distinguirse necesita de otros factores que la conformen, como por ejemplo la comunicación a través de la cual se manifieste su significación. En la misma índole además de identificar, la marca también cumple la función de simbolizar, aspecto que a nuestro entender es esencial para generar conexión emocional y lazos con los públicos. “Lo que existe en la red mental del consumidor constituye el verdadero valor de mercado (Schultz, et al., 1993, como se cita en Fidel, 2003, p.11)”.

- 6.2.2 Imágen de marca e identidad de marca

Podemos decir que los ya mencionados valores intangibles son aspectos potenciados con herramientas tales como la publicidad y comunicación de marca (Orozco & Ferré, 2013). Son estos aspectos, que transmitidos a través de técnicas de la comunicación representan la satisfacción de deseos y necesidades de los individuos.

Alineado con esto, Semprini (1995), como se cita en Fidel (2003), manifiesta que “La marca moderna no pertenece al mundo del comercio, sino al de la comunicación” (p.1).

“Tanto imagen como identidad forman parte de los valores intangibles de la marca” (Orozco & Ferré, 2013).

Si bien acorde a dichos autores ambos forman parte de lo intangible, y en la teoría los dos son representativos de lo que es una marca, no son lo mismo, ni tampoco es uno directamente proporcional del otro.

“Identidad abarca las formas en que una empresa pretende identificarse frente al público. La imagen es la forma en que el público percibe la empresa” (Kotler, 1996).

Podemos ir deduciendo que la identidad forma parte de un control interno de la empresa, mientras que la imagen excede en cierto punto a su control.

De manera similar Orozco y Ferré (2013), enfatizan en diferenciar una de otra describiendo que la identidad es un constructo que la empresa crea intencionalmente, por otro lado, la imagen es reflejo del esfuerzo corporativo por manifestar esa identidad, más las asociaciones propias que los públicos generan sobre esta.

En este sentido, la identidad formada por la empresa, sería algo así como “las bases” para fomentar intencionalmente cierto tipo de conexión emocional de la marca con los consumidores al momento de formarse éstos la imagen de marca.

Ahondando en las descripciones adjudicadas a estos términos, empezaremos por el primero haciendo mención a David Aaker (1996), como se cita en Fidel (2003) quien describe lo siguiente:

“La identidad de marca es un juego único de asociaciones que los estrategas de marca aspiran crear o mantener. Estas asociaciones representan lo que la marca respalda, e implica una promesa al cliente por parte de los miembros de la compañía” (p. 13).

Esta reflexión parte de algo que nos interesa destacar, esto es, que la identidad de marca está conformada de manera estratégica. Identificamos que de aquí parte un interés por fomentar de manera táctica ciertas conexiones asociativas al público que percibe la marca.

Pese a esto, como público sería inviable que nos encontráramos realizando asociaciones puras de lo que efectivamente quiere reflejar.

Es decir, al formarse su imagen, los públicos estarán intervenidos tanto por la información recibida acerca de la identidad de marca, como de otros factores. Factores que estarían condicionando la decodificación que forma las percepciones, aquellas que harán a la imagen. Sin embargo, para fomentar lo más posible esta pureza asociativa, en teoría las compañías deben sustentar su identidad y la comunicación de esta en los fundamentos verídicos que la componen. Ya que de lo contrario pasaría de ser estrategia a ser una farsa.

Contemplando la perspectiva expuesta por Aaker al final de su párrafo citado, quisiéramos vincularla con lo que consideramos como una metodología lógica para una genuina formación de identidad de marca. Orozco y Ferré (2013), manifiestan que la identidad de marca creada desde “el seno de la empresa”, se elabora tomando en cuenta aspectos como los “valores de la empresa”, “contexto en que se desenvolverá la marca”, “percepciones que puede generar en sus públicos potenciales”, etc. (p. 74). Dentro de este marco, se considerarán cuestiones como diseño de marca y el plan estratégico de comunicación para dar a conocer la misma.

Luego, profundizando en el segundo término, “La Imagen de Marca es el significado que asocian los públicos con una determinada marca o nombre de un producto o servicio” (Capriotti, 2013).

En la misma perspectiva diremos entonces que se trata de algo que se conforma en el imaginario de las personas (Orozco y Ferré, 2013, p. 75).

Según Capriotti (2013), la imagen de marca sería precisamente la imagen asociada por parte del público al “nombre comercial” que representa a un producto o servicio, nombre que conformaría un “valor añadido” a estos.

Ahora bien esta asociación elaborada por los públicos se encuentra motivada por varios factores como ya adelantamos. Para desarrollar un entramado de asociaciones subjetivas, el público de la marca se guiará por su experiencia con la misma y la relación con sus productos o servicios (Orozco & Ferré, 2013, p. 75). Pero además la información recibida de la empresa será parte del contenido que estos tomen, así como también lo que perciben a través de la comunicación publicitaria, las opiniones cercanas o de otros consumidores, y el papel que desempeñan los medios de comunicación (p.75).

La alusión a la imagen de marca sería formada por lo tanto mentalmente, por aspectos racionales pero también afectivos.

Con este enfoque, Costa (2004), como se cita en Orozco y Ferré (2013) entiende que “la imagen de marca es interpretada como la fuerza que incita nuevas preferencias, decisiones, emociones y convicciones hacia la marca” (p. 75).

De aquí la importancia ya descrita por estudiar las percepciones del consumidor, y con ello cómo trabajar la representación de una marca en las campañas publicitarias que la comunican, más allá de los aspectos fácticos o materiales de sus productos o servicios.

Van Riel (1997), como se cita en Orozco y Ferre (2013) entiende que lo que une la identidad y la imagen es la comunicación.

Partiendo de esto, el papel de la comunicación es bastante grande. Ya que considerando la multiplicidad de factores ajenos a las empresas que están en juego para incidir en la conformación de una imagen, podríamos decir que la posición en que se encuentran las organizaciones las sujetaría a aferrarse a esta herramienta como nada. Puesto que lo que evoque una marca será clave al momento de la compra, por eso la estrategia comunicacional pasaría a ser una herramienta de alto valor para cualquier marca. Y es la herramienta con la que cuentan para que la propuesta trabajada en la identidad de marca, traslade la misma esencia a la percepción de imagen que forme el público.

6.3 Estrategia de marca

Si bien la estrategia de marca se compone de varias aristas como lo son el consumidor, el branding, el posicionamiento o la imagen en sí de la marca, nos interesa brindarle un espacio al término que engloba estos pequeños subtítulos, lo cual llamamos “estrategia de marca”.

Pero, ¿qué es la estrategia de una marca?

“La estrategia de marca consiste fundamentalmente en definir el conjunto de significados que queremos que nuestros públicos de interés asocien a nuestros productos y servicios y a nuestra compañía (Llorens, 2018).”

Como ya desarrollamos, una marca no es los productos que comercializa, sino que tiene valor por sí sola y este valor no lo crea solo la empresa, sino que lo crean los consumidores y la percepción que tienen de dicha marca.

“Una marca no es lo que la misma dice, sino que es lo que los demás dicen” (Neumeier, 2003, diapositiva 17-18)

Dentro de la estrategia de marca, encontramos lo que podríamos llamar pequeños departamentos como es el consumidor y cómo nos posicionamos ante el mismo. Cómo lo convertimos en el héroe de la historia donde le damos toda la importancia para asegurarnos de que estamos haciendo una comunicación relevante y generar un vínculo con él.

Esto está directamente relacionado con el branding y posicionamiento de la marca. Cómo elegimos comunicarnos a través de ella y cómo establecernos en la mente del consumidor de una manera distintiva al resto de las marcas en el mercado.

Aspectos que siempre debemos encontrar en nuestra estrategia de marca que expresa Marty Neumeier (2003) en su libro “The Brand Gap” son:

- **Diferenciación:** Distinguirnos del resto de las marcas, encontrar en lo que una marca destaca y potenciarlo al máximo, convirtiéndolo en el vehículo principal de la estrategia de marca. Las personas están programadas para notar solo aquello que es diferente, así que las marcas deben buscar todas las herramientas posibles para destacar en el mercado, una marca debe tener claro quien es, que es lo que hace y porqué es relevante.

Si no hay un claro enfoque en estas 3 cosas, se debe hacer un trabajo de re-branding para lograr los objetivos de una forma más clara.

- **Colaboración:** Una marca no se construye de un día para el otro y son necesarias muchas personas para crear una buena estrategia de marca, que ayude a la empresa a avanzar en el negocio.
- **Innovación:** Esta parte es la que le proporciona a las marcas el enganche necesario dentro del mercado, para poder diferenciarse del resto de las marcas y posicionarse en un lugar adecuado en la mente del consumidor una marca debe ser innovadora, debe crear las tendencias, no seguirlas.

Una buena estrategia de marca es aquella que es capaz de “*adaptarse continuamente a un entorno cambiante*” (Conrad Llorens, 2018), y para poder hacer esto la marca debe tener en cuenta los puntos en los que ahondamos en este marco teórico para crear una estrategia exitosa.

- 6.3.1 Marketing y estrategia de marca ante el nuevo consumidor

Hoy día las marcas directamente buscan vincularse con el consumidor, por eso se ha llegado a una conformación de estrategia de marca más evolucionada para alcanzar esta relación de consumo. Para dar origen a una nueva modalidad de relacionamiento que se acople al perfil de hoy, es necesario un desarrollo estratégico más contemplativo de las necesidades de este.

“...una compañía debía determinar las necesidades y los deseos de mercados meta específicos, y proveer las satisfacciones deseadas mejor que la competencia” (G. Schiffman et al., 2010, p. 8).

El marketing como estrategia, debe contemplar antes que nada al sujeto, conocer e indagar acerca de lo que le genera satisfacción. Es en esta línea que los expertos en el área han desarrollado sus reflexiones sobre las estrategias más pertinentes para el mundo empresarial acorde al estudio del consumidor actual.

Uno autor que recalca la necesidad de un nuevo método contemplativo del ser humano a la hora de definirse las marcas, es Kevin Roberts.

Remarcando el concepto definido por él, como un modelo a seguir para las empresas, describe en su libro “El futuro más allá de las marcas” lo siguiente:

“Las lovemarks de este siglo serán las marcas y empresas que logren crear unos lazos genuinamente afectivos con las comunidades y redes sociales en las que se desenvuelven. Esto significa acercarse a la gente hasta tener una relación personal. Y nadie nos va a permitir acercarnos a ese punto si primero no respeta lo que hacemos y lo que somos”

(Roberts, 2004, p. 60).

Este enfatiza lo afectivo como elemento característico del vínculo entre una marca querida por su consumidor. Otro factor expresado es el respeto de los consumidores. Podemos pensar que cualquiera que busque ser una “Lovemark”, debe tener un fundamento genuino. Una intencionalidad verdadera de marca detrás de sus tácticas comunicacionales, para ganar un respeto de sus consumidores que perdure.

Estos últimos notarán en este tipo de empresas una motivación real, la intención de querer vincularse afectivamente con ellos. De otra manera, creemos que toda marca caería por su propio peso.

Contemplando por ejemplo el caso Salus, esta empresa comunica continuamente sus intenciones por cumplir con el consumidor. Esta busca fomentar un vínculo con estos queriendo demostrar empatía por las preocupaciones que resaltan en nuestra sociedad. De esta manera demuestra querer ganar cada vez más el respeto de los uruguayos.

En este marco, Roberts (2004) considera que el respeto se conforma mediante tres principios: La actuación, la reputación y la confianza (p. 60).

En los hechos, estos aspectos se retroalimentan mutuamente en lo que respecta a la obtención del respeto.

Partiendo de que un principio incide sobre otro para hacer el todo, es decir, el tan anhelado “respeto de marca”, pensemos la importancia de esto desde un lente desfavorable y errático para una empresa. A nuestro criterio, una marca cuya estrategia de marketing no esté alineada con su acción, a la corta o a la larga, tendrá una pésima reputación. Eso la llevará a un escenario de desconfianza ante los consumidores, quienes cada vez más exigentes y activos notarán en algún momento esa contrariedad de la marca entre “el ser y el decir”. Por consiguiente el respeto será nulo.

De aquí la pertinencia de indagar el fondo, es decir los fundamentos que sostienen al rebranding de Salus.

“Toda empresa debe tener sentido desde un punto de vista económico, pero ahora existen nuevos imperativos. También debe ser sostenible a largo plazo, tanto ambientalmente como socialmente...” (Roberts. 2004 p. 203).

Partiendo de que el componente emocional y espiritual pasa a ser protagonista para las marcas que quieren generar un vínculo personal con sus consumidores, no es por casualidad que se resalte la importancia de abordar imperativos de conciencia socio ambiental a nivel empresarial. La sostenibilidad económica es un básico para la subsistencia de las empresas, ahora esta depende también de que otros factores permitan su permanencia en el tiempo.

Respecto a esto, Roberts (2004) sostiene que aquellas empresas que se comprometen con un beneficio mayor, más allá de para sí mismas, ganarán un rápido impulso (p. 206).

Dentro de este marco, en Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010), mencionan ciertos componentes que conforman al nuevo marketing 3.0 ya descrito anteriormente. El primer componente básico es el marketing de colaboración. Ya que las marcas que siguen esta práctica son empresas que desean cambiar el mundo, y para eso, es necesaria una economía de interconexiones.

Por su parte, el segundo componente fundamental del marketing 3.0 que definen es el marketing cultural, cuyo foco son las preocupaciones y deseos de los ciudadanos globales. Esto implica una necesidad del entendimiento de las comunidades en que las empresas están insertas y así enfrentar las diversas implicaciones culturales (p. 39).

Finalmente, un tercer aspecto que impulsa el marketing 3.0 es lo que los autores denominan “el nacimiento de la sociedad creativa”.

“La creatividad se expresa a través de la humanidad, la moralidad y la espiritualidad” (Kotler et al., 2010, p. 42).

Hay un sentido de autorrealización que predomina ante la simple satisfacción por lo material. Es así que la propia espiritualidad impulsa la creatividad con el afán de alcanzar la evolución del ser humano, influenciados por un deber moral y espiritual para con la sociedad.

De esta manera, el ser humano busca aquel placer duradero. Esto lleva a que oriente su búsqueda por aquellas marcas que le ofrezcan valor a su espíritu, que aborde lo sensitivo y emocional. De ahí la necesidad de nuevas tácticas estratégicas para las marcas que contemplen todos los aspectos mencionados que conforman al marketing 3.0.

Roberts (2004) afirma que lo que hace latir el corazón de las empresas es la gente. Gente que busca esa relación de consumo afectiva, obteniendo eso, estos nuevos consumidores mostrarán una fuerte lealtad. La construcción del respeto y la inspiración del amor es lo que traerá recompensas empresariales en la era actual (Roberts, 2004).

En este sentido la integración de valores morales y espirituales como fundamento de las empresas, pasa a ser un elemento esencial de cualquier estrategia de marca que exista y quiera seguir haciéndolo.

6.4 Branding

Para poder comprender la realidad social y empresarial en la que se encuentra un rebranding, debemos saber qué es el branding.

Partimos de la base de que un 'rebranding' significa volver a realizar un proceso de 'branding', de manera total o parcial de una marca. Por ello explicaremos sobre este y el fundamento de la importancia del mismo para las marcas.

La American Marketing Association (AMA) define *el branding* como "el proceso de crear una marca distintiva en la mente de los consumidores. Consiste en construir una marca mediante la gestión de elementos tangibles e intangibles que la hacen distintiva".

Esta definición enfatiza la creación de una identidad única y reconocible que influya en cómo los consumidores perciban y se relacionen con una empresa o producto.

Como mencionan Ries y Ries (2001), en su libro *Las 22 leyes inmutables del branding*: "El branding 'prevende' el producto o servicio al usuario. El branding es, en pocas palabras, una manera más eficaz de hacer que la venta se realice" (p. 5).

Es por esto que el branding en una empresa es tan importante, es la cara visible de la marca y lo que termina haciendo que las personas consuman la misma o no. Una buena imagen de marca puede hacer que una empresa despegue o se hunda, por mucho que se venda el mejor producto del mundo si no está correctamente comunicado, el mismo no se conocerá.

Hoy en día nadie compra el producto por sí solo, en los puntos de venta nos bombardean marcas y ofertas, por lo tanto ya no se le presta la atención a la calidad de algo como se le podría haber prestado anteriormente. La gente compra la marca y lo que la misma comunica y representa.

Ries y Ries (2001), destacan que un buen branding se basa en el concepto de singularidad. Por ejemplo, en el caso de Salus, sería diferenciarse del resto de las marcas de agua en el mercado. Convirtiendo esa singularidad en el motor de fuerza, un concepto que haga única a la marca y no un concepto más genérico que podría tener el resto de la competencia.

Una de las primeras leyes mencionadas en el libro los autores la denominan como “**Ley de la expansión:** *El poder de una marca es inversamente proporcional a su expansión*” (Ries & Ries, 2001, p. 13). Según ellos, cuando una marca se puede aplicar a todo, pierde el poder que podría tener. Por eso es tan importante la diferenciación y que la marca no sea referencia para muchas cosas y que demuestre que son expertos en lo que hacen.

Concentrarse tan solo en una unidad de negocio hace que la marca crezca y genere un distintivo, convirtiéndose con el tiempo en la más experimentada en el mercado en esa categoría. Esto genera en el consumidor una confianza ciega hacia la misma, ya que no estás consumiendo cualquier marca, estás consumiendo la mejor.

A esto último, los autores lo denominan “**Ley de la concentración:** *una marca se fortalece cuando concentra su enfoque*” (Ries & Ries, 1998, p. 2001). La realidad es que cada vez existen más casos de éxito de marcas que son especializadas y terminan convirtiéndose en gigantes dentro de la industria gracias a eso.

Otra de las leyes importantes es la “**Ley de la comunicación:** el nacimiento de una marca se consigue con comunicación, no con publicidad” (Ries & Ries, 2001, p. 29). Con esto los autores buscan hacer un punto de cómo la marca debe dirigirse al consumidor.

Vivimos en un mundo que nos llena de información y de estímulos, cuando los consumidores se encuentran tan saturados de información es cuando una comunicación sencilla y fácil de recordar es la que genera más impacto. Es más importante dar a conocer el beneficio más relevante que más va a resonar con el consumidor.

Hoy todavía es relevante la expresión de “la forma de ser la mejor marca es ser la primera marca”, entonces si no eres la “primera” en crear el producto, tu comunicación debe diferenciar uno de los aspectos de porque la marca es diferente esa “primera marca”. Convirtiendo así a esta “nueva marca” en la “primera marca” según uno de los aspectos del producto.

Siempre se debe comunicar aquello por lo cual la marca se diferencia y hasta que sea algo que el consumidor asocie directamente con la marca. No importa cuánta inversión se pueda poner en publicidad, si la comunicación no es clara no funcionará.

Esto nos lleva a otra de las leyes mencionadas en el libro. *“La ley de las credenciales: el ingrediente crucial para el éxito de cualquier marca es su reivindicación de autenticidad”* (Ries & Ries, 2001, p. 53).

En este capítulo los autores mencionan una parte muy importante de la comunicación y es que los compradores son desconfiados y es parte del branding de una marca darle la autenticidad que necesita para diferenciarse.

Esto genera una compra más fácil, ya que si la comunicación estuvo bien hecha y conseguimos a través de ella enseñar al consumidor dicha diferenciación y autenticidad de la marca el mismo comprará confiado con los ojos cerrados.

Esta diferenciación es algo que debe estar siempre en la comunicación de la marca, ya que existirán nuevos consumidores que no la conocen, e incluso para reforzar la tranquilidad de aquellos que sí, es necesario demostrarles que con el paso de los años la marca que consumen sigue siendo la mejor.

6.5 Posicionamiento

“Según el doctor George A. Miller, psicólogo de Harvard, la mente humana promedio no puede ocuparse de más de siete unidades al mismo tiempo, razón por la cual el siete es un número popular para las listas que deben recordarse” (Ries & Trout, 2002, p. 35)

Es por esta y muchas otras razones por las cuales el posicionamiento es tan importante en el éxito de una marca. Pero, ¿qué es el posicionamiento?

La American Marketing Association (AMA) ofrece la siguiente definición de posicionamiento: “El posicionamiento se refiere a la estrategia de marketing que implica el intento de hacer que una marca/servicio ocupe una posición deseable y distinta, en relación con las marcas/servicios de la competencia, en la mente del consumidor objetivo”.

En resumidas palabras, es lo que permite a las marcas diferenciarse de sus competidores dentro de su misma categoría.

Pero, ¿cómo podemos hacer que el posicionamiento que buscamos se instale en la mente del consumidor?

Una de las formas es un buen mensaje de posicionamiento. Hoy en día vivimos en una sociedad sobrecomunicada. Por esta razón lo mejor que se le puede ofrecer al consumidor en estas situaciones es un mensaje sobre-simplificado.

Para poder hacer esto necesitamos posicionarnos desde el extremo receptor del mensaje indicando así qué es el producto y qué hace, para poder posicionarse rápidamente en la mente de los futuros compradores, incentivando que cuando piensen en atributos que tiene el producto, en el primero que piensen sea en el tuyo.

“Al invertir el proceso, si uno centra la atención en el cliente prospecto y no en el producto, se simplifica el proceso de selección. Además, se aprenden principios y conceptos que incrementan enormemente la efectividad de la comunicación” (Ries & Trout, 2002, p.10)

Cambiar la forma en la que las personas piensan no es fácil, pero es mucho mejor trabajar con lo que ya saben e introducirse dentro de lo conocido como algo nuevo. Cuanto más depurado un mensaje de palabras o atributos nuevos, más fácilmente será recordado.

Otra manera de poder captar la atención, más allá de los productos que una empresa pueda vender, es construyendo una buena reputación o imagen de marca. Ya que como mencionan Al Ries y Jack Trout (2002), nos encontramos en “la era de la imagen” (p. 28).

Hace ya muchos años que se descubrió que una buena reputación por parte de la marca, puede hacer mucho por un producto. Si la marca está bien posicionada dentro de la mente del consumidor, este está mucho más inclinado a consumir la misma o posibles nuevos derivados de la marca. Ya que confían en que la misma tiene cierto standard de calidad, por previas experiencias.

Pero más allá de la imagen de marca y de simplificar el mensaje existen otras estrategias fundamentales que una empresa o marca debe aplicar en su posicionamiento. Como lo son “reforzar”, “cubrir todas las apuestas”, “reaccionar con rapidez” o “cubrir con marcas múltiples” (Ries & Trout, 2002, p. 56 - 60).

Con “reforzar” (Ries & Trout, 2002, p. 56) se hace referencia a repetir un mismo mensaje coherente en todas las campañas, un mensaje lo suficientemente simple para que sea fácil de recordar pero no demasiado pretencioso como para alejar al consumidor.

Con “cubrir todas las apuestas” (p. 56), se refieren a que un líder en el mercado debe poder reaccionar ante la competencia, si algo nuevo entra dentro del mercado no se debe desestimar simplemente por novedad. Sino que el líder debe de poder entrar dentro de la categoría del nuevo producto con una competencia, porque nunca se sabe cuando algo nuevo puede convertirse en el líder.

También es importante poder “reaccionar con rapidez” (p. 59) a los cambios en la sociedad o en el consumidor, para poder siempre estar alineados con las demandas del mercado. Y por último pero no menos importante tenemos la opción de “cubrir con marcas múltiples” (p. 60).

Esto significa no conformarse con tan solo la marca que funcionó, sino, poder diversificar la empresa hacia nuevos horizontes ampliando sus productos dentro del catálogo, para poder seguir siendo el número 1 dentro de su categoría.

Es el uso constante de todos estos puntos y una rápida reacción por parte de las marcas, lo que ayuda a mantener y crear el posicionamiento de la misma en la mente del consumidor.

6.6 Responsabilidad social empresarial Vs. GreenWashing

6.6.1 Responsabilidad social empresarial

Hemos abordado distintos factores que han fomentado un modelo de negocio que demuestra apuntar a valores asociados a la responsabilidad social empresarial (RSE). Hoy muchas compañías trazan su estrategia comunicacional con un enfoque responsable y consciente.

En el libro Marketing 5.0: Technology for humanity (2021), exponen que muchas empresas, han comenzado a centrarse en el impacto socio ambiental, utilizándolo incluso como fuente de innovación, esto a que las marcas hayan capturado seguidores leales promoviendo este tipo de valores y minimizando su impacto negativo en el medio ambiente (p. 58 de la ppt).

En este sentido, cabe exponer el concepto de “responsabilidad social” extraído de una normativa internacional, siendo la primera definición universal del término. El mismo es descrito como:

“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (International Organization for Standardization [ISO], 2010, p. 3).

Acorde a esto, concluimos que la responsabilidad social está destinada a fomentar el desarrollo sostenible. Concepto que la misma norma define como “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (ISO, 2010, p.3).

Por defecto, consideramos que implica necesariamente adoptar una serie de consideraciones y comportamientos que estén alineados con ello, constituyendo así un abordaje integral de la responsabilidad social.

En la misma línea, caracterizando la responsabilidad social, la normativa (ISO, 2010) destaca conceptos como, la “voluntad” (p.6), tratándose de algo intencional, por ende todo debería indicar que la responsabilidad social nace de una genuina intención,

También menciona el hecho de “incorporar consideraciones” y “rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente” (p.6). Con ello, actuar con responsabilidad implica que existan aspectos a considerar que nacen del acto de consciencia que entendemos se desprende de esa responsabilidad. Pero también de exponer los resultados de la acción.

Dicho esto, de manera vagamente sintetizada entendemos que la “responsabilidad” sólo es responsabilidad, si parte de una intención y de una acción “simétricamente ejecutada”.

Y si por “actividades en la sociedad” (p.6) entendemos todo lo perteneciente a la misma, nos encontraremos con aspectos tales como el cuidado y la protección social, sea directa o indirectamente. Por ejemplo, mediante la conservación del medio ambiente "La definición de 'medio ambiente' utilizada en este estudio se presenta en el Anexo 2”.

Finalmente, en ella se resalta el concepto de “ético” (p. 6), del cual se desprende la distinción de lo correcto y lo incorrecto. Concluimos finalmente que la responsabilidad social se encuentra sustentada en la decisión de actuar de manera correcta en pos del beneficio social. Traslándonos a nivel local, en Uruguay el Ministerio de economía y finanzas (2021) define el término de responsabilidad social en su página oficial de la siguiente manera:

“La responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido”.

Aquí notamos cierta diferencia con la definición en la normativa, ya que acá el fin último de esta conducta empresarial parecería ser menos altruista, puesto que además de contribuir a nivel social, se pretende obtener un beneficio propio. Podríamos interpretar que con esta valoración añadida en esta última, tiene mayor sentido la existencia de algunas terminologías de estrategia empresarial con evocaciones de sostenibilidad. Existen expresiones como “Marketing sostenible” “Marketing ecológico”, “Ecomarketing", o “marketing verde”, entre otras.

Es allí donde empezamos a ver un punto de intersección entre los intereses sociales, y los intereses económicos empresariales. Una intersección que tal vez pueda manejarse con prudencia y ética en ciertas ocasiones, pero puede que no en ciertas otras.

6.6.2 Greenwashing

El desarrollo de políticas transparentes de responsabilidad social corporativa para el medio ambiente, conlleva consigo grandes ventajas y beneficios para las empresas. Buena reputación, beneficio económico a largo plazo con menores costos de producción, significando una mayor competitividad y potencial aumento de ganancias (Alejos Góngora, 2013).

En el polo opuesto de este comportamiento genuino, nos encontramos con conductas empresariales que no sostienen una responsabilidad honesta ante las causas sociales ambientales, y cuyos efectos de sus acciones también tienen un peso importante a nivel de empresa y ante los consumidores, pero de manera negativa.

Aquí es donde entran fenómenos como el “Greenwashing”.

El término "greenwashing" se define como "la creación o propagación de una imagen ambientalista infundada o engañosa" (Oxford University Press, traducción propia).

Por su parte, según un artículo de Greenpeace Argentina expresan que:

“...hace referencia a la estrategia publicitaria desarrollada por algunas empresas u organizaciones mediante la que se presentan como entidades respetuosas con el

medioambiente con el fin de ocultar ciertas prácticas nocivas para la naturaleza que ellos mismos llevan a cabo.

En definitiva, se refiere a la información exagerada o falsa sobre las credenciales ambientales de un producto o servicio” (Castro, 2023).

Alejos Góngora (2023), expresa en su cuaderno que dicha terminología se trata de un anglicismo que deriva del término whitewashing (blanqueo de dinero) al que se le da una connotación verde, trazando como un paralelismo.

Esta autora, destaca en su texto aquellos factores que entiende como causas del greenwashing. Entre ellos, menciona “La presión institucional de diversas fuentes”, como por ejemplos sus stakeholders (grupos de interés), “...las normativas” presionando para que asuman compromisos, también la “falta de incentivos económicos” para querer efectivizar la implementación de políticas sostenibles, y la importancia por desarrollar cierta “reputación de la empresa” (Alejos Góngora, 2013, p.12).

En este sentido, concluimos que, ante variables como, el incremento de la preocupación social por la emergencia medioambiental, y la naturaleza del nuevo consumidor con conciencia y espíritu, mayor es la presión social que demanda el involucramiento de las empresas con esta causa. Ante crecientes exigencias, más aumenta el interés de las compañías por conseguir la mayor aprobación social, especialmente de consumidores o potenciales consumidores. Como consecuencia, mayor es el interés por manifestar políticas y exponer productos o servicios alineados a ello.

Aquí es donde muchas corporaciones se someten a un conflicto entre, compromisos reales y políticas de compromiso comunicadas.

A modo de arrojar herramientas que nos sean de utilidad para nuestra investigación, traeremos una variedad de autores que también desarrollan factores identificatorios del greenwashing.

Según Greenpeace (como se cita en Alejos Góngora, 2013, p. 8) existen distintas

“modalidades de greenwashing” las cuales categoriza de la siguiente manera:

“Negocio sucio (dirty business)”, haciendo hincapié en la promoción de producto o programa amigable para el medio ambiente por parte de una empresa, mientras que la centralidad de esta no lo es del todo.

“Ad bluster (publicidad engañosa)”, aquella publicidad de marcas que exageran sus beneficios medioambientales como empresa.

“Giro político (political spin)” vinculado a empresas que declaran su compromiso medioambiental por un parte, mientras que por la otra influyen en contra de regulaciones medioambientales.

“Obedecer a la ley”, el resaltar como logro empresarial conductas de cuidado medioambiental que en verdad son legalmente obligatorias.

En este marco, Alejos Cángora (2023) analiza que dentro del marketing, la publicidad es donde nos encontramos con mayor “desinformación selectiva”, refiriéndose a la selección de información poco honesta por parte de empresas (p.9).

Por su parte, entiende que el “etiquetado, y packaging” son factores clave para la decisión de compra, pero también lo son transmitiendo la comunicación empresarial. Ejemplo a través

imágenes, símbolos y mensajes en ellos que emitan una connotación “green”. Enviando así información confusa (p.9-10).

A su vez, esta señala el uso de las relaciones públicas como otro ámbito donde se ve el greenwashing. Con intenciones de ganarse una buena reputación.

También nos encontramos con greenwashing en instancias en las que las empresas exponen políticas medioambientales o de responsabilidad social corporativas con poca precisión o no realizadas efectivamente (p. 11).

Greenwashing Index (2023) ha desarrollado un índice para que según criterios de conceptualización del fenómeno se pueda medir la posibilidad de estar incurriendo en el Greenwashing:

- “Engaño de anuncios con las palabras”, engaño en los anuncios mediante el uso de sus palabras. Abriendo paso a cuestionar las intenciones que están queriendo lograr los anunciantes y estar atento al engaño que puede haber.

- “Engaño de anuncios con imágenes y/o gráficos”, realizado a través de imágenes y gráficos en los anuncios, e invita a discernir la genuinidad de eso que se está queriendo transmitir visualmente.

- “Anuncio con declaraciones ecologistas vagas y poco probables”, ante estas, invitan al espectador a cuestionar ejemplo, qué tanto logran identificar realmente esos beneficios comunicados, o si existe más información donde se pueda verificar.

- “Anuncio que enfatiza en demasía y exagera lo ecológico de su marca, producto o servicio”.

A partir de lo cual motivan a cuestionar la credibilidad de esas afirmaciones o la viabilidad de llevarlas a cabo.

- “Anuncio que omite o enmascara información importante para que sus afirmaciones ecológicas suenen mejor de lo que son realmente”, esto para obtener una percepción de la audiencia mejor de lo que en verdad es, “enmascarando” otros aspectos negativos que la representan y distan de lo green.

7. Metodología

7.1 Carácter de la investigación:

La investigación monográfica de este trabajo tiene un enfoque descriptivo. Se centrará en detallar el proceso de rebranding implementado por Salus en 2019 y en analizar el desarrollo estratégico que lo respalda, con el propósito de responder la interrogante de si se trata de un rebranding con conciencia ambiental o de un greenwashing.

Para ello, emplearemos una metodología mixta, pero con un enfoque primordialmente en lo cualitativo. De esta manera buscamos conocer y describir el objeto de estudio más en profundidad, y que esto nos permita llegar a conclusiones respecto al mismo.

Para dar respuesta a nuestra pregunta de investigación trazamos ciertos objetivos, y para ello encontramos necesario llevar adelante este tipo de abordaje metodológico con el fin de alcanzar el enriquecimiento pertinente para abordar el propósito de esta investigación.

7.2 Fuentes de datos

- Fuentes primarias:

A modo de contar con datos provenientes de primera mano, optamos por entrevistas semi estructuradas a agentes internos de la empresa Salus, y a expertos en el área de sustentabilidad pertinente para nuestro trabajo. Del mismo modo, también decidimos realizar encuestas con preguntas cerradas para obtener respuestas detalladas que permitieran identificar patrones de opinión y percepción sobre la marca actualmente pos rebranding. En la misma línea se extraerá información mediante la observación directa de Salus y sus productos, de sus redes sociales, de su página web, y de las piezas publicitarias de las campañas del rebranding en cuestión.

- Fuentes secundarias:

Se extrajeron datos provenientes de literatura académica como, trabajos de grado, hojas de revista, investigaciones documentadas de expertos, entre otros. También de blogs estatales y de empresas profesionales, así como de documentos y legislaciones gubernamentales e internacionales.

7.3 Procedimiento de recopilación de datos

El procedimiento se compone de diversas vías. Por un lado, realizaremos una lectura detenida de documentos relevantes que nos proporcionen una mayor perspectiva y un respaldo de conocimiento que nutra nuestra investigación. Esta lectura se basará en fuentes formales y semiformales.

Además, llevaremos a cabo entrevistas semi formales que se realizarán con personas internas de la compañía Salus que estén encargadas de la estrategia del rebranding, con el fin de obtener datos lo más precisos posibles para ajustar nuestro análisis subjetivo. A la vez,

también nos interesa captar la perspectiva desde la cual se narra la información por estas fuentes.

También recopilaremos la óptica de una experta en temas de cuidado ambiental en el ámbito empresarial y de marcas. Este enfoque nos permitirá establecer parámetros para evaluar nuestro objeto de estudio y responder a nuestra pregunta.

Finalmente, a modo de desarrollar impresiones propias en cuanto a campañas de este rebranding de Salus, se harán observaciones que serán medidas mediante los criterios teóricos estudiados en este trabajo y durante nuestra carrera, y que se complementarán con la información obtenida de las entrevistas y la encuesta.

8. Análisis de contenido

8.1 Posicionamiento de Salus

Tomamos como base la herramienta ROI que abordamos en la carrera para desarrollar el análisis del posicionamiento de la marca Salus.

- Público objetivo de la marca:

La marca hoy estaría dirigida a todos los ciudadanos uruguayos que viven en el país, ya que es en este país en donde venden sus productos, con una **propuesta de valor** funcional, emocional, social y si se quiere espiritual.

En este sentido, entre los aspectos **psicográficos** que describen a quién se dirige la marca, nos encontramos con intereses y valores asociados a lo ético, lo sostenible, a la importancia de la

calidad de los productos. A lo que se relaciona con salud y bienestar entendiendo la propuesta de su producto, y a aquello que tiene que ver con la naturalidad y con lo natural. Sumado a esto, también estaría dirigido hacia quienes buscan una conexión emocional con sus marcas. En este apartado estarían los aspectos que resalta la marca desde dos enfoques. Por un lado la conexión generada mediante la exaltación de valores de consciencia social, en donde entrarían aspectos como el cuidado medioambiental, la inclusión, entre otros. Y por otro la conexión motivada por el “sentido de pertenencia” M. P. Mas (comunicación personal, 6 de diciembre de 2024), como nos describió la marketing manager de Salus, ya que la marca busca conectar con el sentimiento de “lo uruguayo, lo nacional”, buscando conectar el hecho de ser uruguayo, con percibir como propia la marca por solo el hecho de serlo.

Bajo este lineamiento, entendemos que estarán aquí aspectos **conductuales** como ejemplo, hábitos de reciclaje, utilización de empaques biodegradables o consumo consciente para aquellos con mayor consciencia. Sujetos que se informan, en el consumidor moderno que se preocupa por la autenticidad, transparencia de las marcas. Y también conductas que puedan estar conectadas con la búsqueda de productos que refuercen su identidad y cultura nacional.

- Mensaje de Salus en su comunicación:

El mensaje que concluimos que deja Salus a través de su comunicación, es que para aquellos consumidores que sean uruguayos, conscientes, que aspiran o creen que con sus decisiones de compra pueden ayudar a ciertas causas sociales, ella es la marca indicada.

- Recompensa a sus consumidores:

Lo que brindaría Salus a sus consumidores es el valor emocional que estos buscan en las marcas mediante el amor y el respeto hacia ella y lo que ella representa. Lo que Roberts (2004) llamó “Lovemarks”. Salus, brinda a sus consumidores un sentido de pertenencia en su significado de marca. De esta manera, quienes la consumen tienen la recompensa no sólo material de su producto, sino emocional y espiritual al ofrecer una conexión basada en valores importantes para este, como lo son, la conciencia socio ambiental, “el uruguayismo”, entre otros.

- Personalidad y tono de marca:

La personalidad de Salus se refleja como emocional, responsable, fresca, natural, saludable, y también evoca el sentido de tradición y confiabilidad pero con un aire más jovial y juvenil, transmitiendo también innovación y con ello la percepción de marca actualizada, aspecto buscado fuertemente en su rebranding de 2019.

Con un tono de marca informal, divertido, amigable y cercano que manifiesta empatía y sensibilidad, pero sin perder esa percepción de “marca educada”. Estos aspectos han sido reflejados en la publicidad y comunicación integral de la marca, desde los mensajes transmitidos en sus conceptos de campaña, hasta en la composición de su logo y las imágenes en composición con estos lineamientos.

Del mismo modo la representación de su packaging, es decir, sus diseños con la simplicidad en su estética visual y sus colores de botella en verde y azul reflejan la pureza y frescura del producto, aquella que definen la propia personalidad de la marca.

- Competidores Salus

- Competencia directa e indirecta:

El mercado uruguayo cuenta con diversas marcas de la industria bebible y de aguas en específico.

“Según un relevamiento del gobierno, en el país existen 66 marcas de agua envasada; tres son grandes empresas, seis son medianas y 57 son pequeñas y micro empresas. Las tres empresas grandes tienen un 77% del mercado...” (Kosak, 2023).

En esta línea según nuestra investigación, concluimos que las 2 marcas que desarrollaremos a continuación son los competidores directos más fuertes de Salus, dado su alcance de mercado, su propuesta de producto, costos, y su identidad y comunicación de marca.

Comenzando con sus competidores directos, analizamos que el mayor competidor de Salus evaluando comparativamente su propuesta y enfoque, es Nativa. Una marca de agua también mineral extraída del territorio uruguayo, al igual que Salus, en específico de la Sierra de las Ánimas. Se para como una de las empresas más fuertes con las que Salus se enfrente a nivel competitivo en el mercado uruguayo, ya que ambas marcas son de procedencia natural, de origen nacional, y sus productos de agua con gas y sin gas tienen precios similares.

A su vez encontramos la marca de agua Vitale, perteneciente a The Coca Cola Company. Considerando el tipo de producto y alcance de mercado del mismo, este sería otro de los competidores directos de Salus. Se trata de una marca que no ofrece un producto nacional, pero que parte de una propuesta nutricional también bastante rica tanto en su agua con gas como sin gas. Del mismo modo, también cuenta con un precio competitivo para Salus.

Finalmente, dicha empresa se encuentra respaldada por una gran compañía internacional, al igual que Salus con Danone lo cual ante los consumidores puede significar un respaldo fuerte para marca.

Pasando al terreno de los competidores indirectos, desde lo macro entendemos que estarían dentro de esta enmarcación otros productos que no son agua mineral natural. Principalmente lo que son bebidas hidratantes y en segundo plano los refrescos que se ofrecen en nuestro mercado. Tal análisis se basa en la funcionalidad de los productos bebibles en sí mismos, más allá de no ser sustitutos directos significan una posible alternativa al agua Salus.

A modo de mencionar algunos, dentro de esta categoría estarían por ejemplo las aguas saborizadas. Pese a lo contradictorio que pueda sonar, Salus frutte con su propuesta natural de agua con sabor a frutas podría considerarse su propio competidor, lo cual a pesar de la paradoja tiene mucha lógica si lo pensamos en términos de estrategia de marca pero sabemos que no es una competencia indirecta al 100% ya que forma parte del portafolio que ofrece la misma compañía. Luego, dentro de esta misma categoría estarían por ejemplo Aquarius, marca saborizada también perteneciente a The Coca Cola Company, que se presenta como una bebida saludable, así como también Gatorade, que pertenece a PepsiCo, con una propuesta de bebidas saborizadas con electrolitos para una buena hidratación.

Por su parte también estarían dentro de los indirectos bebidas como Coca Cola, Pepsi, Shwepes, Sprite, con sus propuestas light y zero en mayor medida, y en menor medida sus formatos comunes.

- Comparativa con competidores:

Evaluando comparativamente a Salus y sus competidores, Podemos encontrar similitudes y diferencias que van demostrar aquello que la hace única.

Empezando por la marca Nativa, entendemos que también busca destacar los atributos minerales y su procedencia de la naturaleza enfatizados en la comunicación de marca. Se ve reflejado por ejemplo en su claim “Natural como tu origen”, y en la prominencia de sus contenidos publicitarios con sus atributos de marca natural y consciente, contemplando aspectos como el cuidado de la salud, y lo puro.

Sin perjuicio de esto, esta compañía no cuenta con la certificación internacional de Sistema B. Podemos entender que, ante el consumidor más estricto y conocedor gracias al acceso a información y el “e-WOM” (Schiffman et al., 2010), como los describimos en nuestro marco, Nativa está en desventaja de poder demostrar la credibilidad de su manifestación sostenible como marca por más comunicación que perfile en esa dirección.

Incluso, pese a tener mucha similitud en estos lineamientos, Salus por su parte, tiene el plus de pisar más fuerte sobre lo tradicional de nuestro país.

Más allá de ser una marca que refleja ser consciente, simboliza tradición uruguaya. Fundada en 1892 marcó sobre la cultura nacional con una trayectoria de marca bastante larga que perduró a lo largo de los años. Enfatizando este aspecto, cabe mencionar la siguiente frase acerca de Salus que nos dijo la Marketing manager de la compañía en cuanto su público. Según M. P. Mas (comunicación personal, 6 de diciembre de 2024) “Creer que es suya la marca”. Con esto se ve reflejado un tipo de conexión de la marca con su público que otras marcas de agua, por más nacionales que sean, no logran tenerlo.

Sumado a ello, Salus denota tener una presencia de marca más fuerte y desarrollada si lo pensamos en términos comunicacionales. Ésta cuenta con una comunicación multimedios trabajada detalladamente en donde se ven con claridad los valores que desean transmitir, así como también brindan una comunicación digital 360, con sus redes sociales activas y bien trabajadas, sumado a su web page bien desarrollada. Distinto a Nativa, quien no tiene desarrollada su web page, sus redes sociales cuentan con menos usuarios como posible consecuencia de la poca fidelización con sus consumidores, y su comunicación en general se manifiesta con menor firmeza. Lo que se traduce en una identidad de marca e imagen de menor peso en el mercado.

Luego, Salus y Vitale no tienen tanta similitud, más allá de ser el mismo producto bebible. Nos encontramos en este caso con un agua que no es extraída de nuestro país, ni tampoco es mineral, sino mineralizada. Además, Vitale no tiene un énfasis comunicacional como marca en sí misma. De hecho, no tiene siquiera redes sociales propias, sino que su comunicación digital estaría emitida por defecto a través de las cuentas de Coca Cola en general, y con ello la imagen de marca que esta manifiesta.

Sí se puede decir que la compañía presenta similitudes con Salus en cuanto a los valores pronunciados, ya que comunica su interés por la sustentabilidad, así como otros aspectos de compromiso con asuntos sociales. Sin embargo la asociación de marca perteneciente a Coca Cola no parece reflejar el concepto sostenible que Salus íntegramente refleja en su identidad de marca.

Más contrastación hay aún en cuanto al carácter de su procedencia, lo que la aleja del sentido de pertenencia, de lo nacional, que tanto toca la fibra emocional del consumidor. Aspecto que

define Kotler (2010) como factores “espirituales”, elementos que imprescindiblemente deben ser contemplados por las marcas, partiendo de que se dirigen a personas humanas.

8.2 Historial de las campañas de Salus

Salus es una marca que siempre ha tenido muy presente en su comunicación la parte natural de sus productos, no siempre lo han utilizado como foco principal pero de alguna manera u otra estaba ahí.

Remontándonos a sus anuncios de los años ‘90 podemos percibir un mix en la comunicación, si bien se mencionaba lo natural del agua y la calidad de la misma, donde más hacían énfasis es en cómo salus es un agua mineral que te acompaña en todos los momentos de tu vida, resaltando principalmente ante el consumidor que Salus siempre estará presente. Incluso en el jingle del anuncio, podemos escuchar cosas como “*Salus es familia y calidad*” (Salus, 1995). En ese momento el foco de la comunicación no era la sustentabilidad o la naturaleza de la cual proviene el producto sino más bien la calidad del agua.

Entrando en los 2000 podemos notar que la marca sigue más o menos sobre la misma línea de comunicación. En esta época lo que se enfatiza ya no es solo “la familia” sino también los espacios de trabajo, una clara característica de que Salus quiere adaptarse a los tiempos y sigue siendo muy fuerte el concepto de que es una marca que te acompaña en todos tus momentos. Es decir, por mucho que seguimos viendo imágenes que hacen referencia a la naturaleza y el espacio natural de donde proviene el agua, o que Salus es algo que te hace bien, eso sigue sin ser el foco de la publicidad, sino que es solo un aspecto más de esta marca.

En aquel momento la manera en la que Salus creía que podía generar una cercanía con su consumidor era a través de sus espacios de consumo en el día a día.

Luego, del año 2010 en adelante, empezamos a ver una marca queriendo impactar a un consumidor más joven, haciendo fuerza en una comunicación más divertida, un poco más jovial, graciosa y cercana desde el lugar de hacer sentir identificado al consumidor, esto lo podemos ver desde sus campañas de “Salus te cae liviano” (Salus, 2012). En este tipo de comunicaciones se pierde totalmente el lado natural de la marca, no vemos ninguna referencia hacia lo natural o las sierras de Minas.

Entre los años 2010 y 2014 la única comunicación con referencias sobre la naturaleza es una campaña que se titula “Mamá, Papá, Prefiero agua” (Salus, 2012), en la cual se usa el imaginario de la sierra de minas y el puma de manera animada para llegar de forma más amigable a los niños y fomentar en ellos el consumo de agua.

Si bien en estos años podemos ver como Salus quita peso en su comunicación a sus raíces naturales, lo que vemos que no cambia es la ambición de la marca por mostrarse siempre cerca de las familias uruguayas, como una marca nacional que comprende a su consumidor y que busca ser parte de su día a día. Ya sea por ejemplo a través de la temática del fútbol o del humor.

Es en el 2014 que identificamos la vuelta de Salus a una comunicación más natural, con la implementación de la campaña “Salus: Reserva Natural, Refugio de tu naturaleza” (Salus, 2014). Es la primera activación enfocada totalmente en educar al consumidor sobre el agua y el consumo responsable de la misma, incentivando al cuidado del medio ambiente del cual

proviene el agua mineral de la marca, en la que se muestra la reserva de Salus y todo el trabajo que se hace en la misma.

De a poco Salus a través de los años sigue ensamblando esta comunicación mucho más vinculada con el cuidado del medioambiente, el uso responsable del agua y la importancia del reciclaje para cuidar la tierra de la que proviene Salus. El cual es un enfoque totalmente nuevo, ya que anteriormente sí se mencionaba la naturaleza no era desde un enfoque del medioambiente, sino desde la calidad de un agua mineral.

No es hasta 2019, cinco años atrás desde el 2024, que se empieza a ver lo que es un rebranding de la marca con aspectos mencionados en su comunicación hasta el día de hoy. Es una marca natural, de agua mineral extraída de suelo nacional. Claramente siempre tuvieron una connotación de naturaleza que de a poco fue evolucionando a comunicaciones más conscientes, pero no había una pisada tan definida de la marca fomentando un cambio rotundo de su enfoque comunicacional de marca.

Es en el 2019 que llega el lanzamiento de su nueva botella Salus, con la nueva etiqueta e imagen inspirada en la sierra de minas bajo el claim de “Salus: Orgullo de nuestra naturaleza” (Salus, 2019) este es el momento decisivo en el cual Salus hace un cambio en su identidad de marca, creando una con fuerte referencia a la naturaleza y a la importancia del cuidado de la misma. Si bien siguen realizando comunicaciones cercanas, hacen mucho más presente en la comunicación y en su visual de marca estos compromisos. Resaltando más lo que es la fábrica, la sierra y el puma.

Inclusive, a modo de contrastar, en una de sus campañas recientes realizada en conjunto con la selección de fútbol uruguayo (Salus, 2024), ya no hay un enfoque únicamente divertido y gracioso con el cual el consumidor se puede sentir identificado, sino que conecta la temática en tendencia con lo natural. Salus comunica acerca de que es el agua oficial de la selección, una combinación perfecta para seguir haciendo leyenda, dando una experiencia inmersiva en la cual el fútbol nace de abajo de la tierra en este país igual que el agua Salus.

8.3 Análisis FODA de Salus

Dado que nuestro objetivo de estudio busca estudiar el rebranding de Salus de 2019, para poder hacer un análisis crítico del mismo enmarcando las condiciones que tiene como marca, creímos pertinente desarrollar un FODA de Salus. El FODA o también conocido como DAFO “...es un diagnóstico (análisis y evaluación) de la situación actual y de su posible evolución futura para la organización y su entorno, en función de la información disponible” (Capriotti, 2009, p. 202).

De esta manera al realizar el análisis de marca, podemos ver un panorama de la situación en que Salus se encuentra y así poder captar, según nuestra perspectiva, los factores que estaban en juego durante el proceso de proyección y ejecución del rebranding. Este análisis nos permite dilucidar en algún punto cuán viable le era poder llevar adelante un rebranding de índole sostenible con los recursos y aptitudes que se necesita para elaborarlo genuinamente hablando. Lo que notamos es que sus posibilidades parecían ser mayores a sus limitantes para poder ser una marca solvente para tal ejecución.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Productos extraídos de recursos naturales	Potencial para expansión a otros países
Contar con el respaldo de pertenecer a Danone	Asociación con actividades o propuestas nacionales
Sus precios competitivos	Posibilidad de innovación en sus procesos industriales
Cuenta con cartera de productos diversos	Adquisición de competidores de Salus
Buena comunicación de marca	Producto saludable compatible con las nuevas tendencias del consumidor actual
Buen reconocimiento de marca	Consumidores cada vez piden mas sustentabilidad de parte de las marcas
Empresa con buenos recursos economicos	
Buena calidad de producto	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Suba de costos de produccion	Riesgo de desabastecimiento del agua natural
Dependencia de recursos naturales para la existencia de sus productos	Nuevos competidores con su mismo enfoque
Poca inovación en el formato que ofrecen sus productos	Posibles cambios en los habitos de consumo de agua
Dependencia del mercado local	Competencia en el sector de aguas

8.4 El rebranding de Salus en 2019

8.4.1 Contexto social del Rebranding de Salus

En los años previos a lo que estipulamos como el inicio del rebranding de Salus, se venía constituyendo a nuestro entender un estado de consciencia en diversos ámbitos sociales acerca de lo green. Estado que podemos corroborar a través de distintos hechos significativos que marcan una exaltación de estos valores sociales.

Tal como fuimos trazando en el marco del trabajo, la consciencia sobre la alerta planetaria comenzó a ganar fuerza en los contextos social, político y empresarial. Poco a poco la situación comenzó a ser tema recurrente tanto en discursos políticos como de grandes empresarios. Según interpretamos de nuestro análisis, la alerta planetaria y la conciencia social de esta, culminó en una oleada de menciones sobre estos asuntos que fue acaparando cada ámbito social discursivo.

En los últimos años, incluyendo el período en torno al rebranding que analizamos, los casos de marcas que optaron por demostrar un enfoque empresarial con conciencia medioambiental fueron cada vez más recurrentes, tanto de marcas pertenecientes a otros países, como de marcas existentes a nivel nacional.

Enmarcando nuestro contexto geoespacial, hemos desarrollado con anterioridad evidencia de que desde el 2002 hasta el 2023 existen datos estadísticos que reflejan un interés progresivamente ascendente en los uruguayos sobre el cuidado ambiental. Y específicamente, un interés respecto a la responsabilidad que entendían que los sectores públicos y privados debían asumir, más allá de la responsabilidad de la sociedad. Aspecto que consideramos relevante ya que se hace notar un contexto probablemente de consumidores o potenciales consumidores de Salus cada vez más demandantes. Si a esto le sumamos el hecho de que Salus es producción nacional, y que sus productos son naturales, nos hace entender que se encontraba en una posición que naturalmente la impulsaría a apuntar a lo sostenible.

En este contexto, han surgido a nivel internacional organizaciones sin fines de lucro que promueven estos valores, basados en una responsabilidad social empresarial. Estas colaboran con diversos sectores y agentes sociales para desarrollar formas de organización económica que sean sostenibles.

Es así que en el 2012 se funda por ejemplo “Sistema B”, cuya visión es “Crear un sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas y el planeta”, y ya para el 2014 nace Sistema B en el territorio nacional.

Partiendo de nuestro estudio entendemos que podría tratarse de una acción impulsada por el contexto de mayor conciencia social que se estaba percibiendo a nivel país.

Continuando con el panorama internacional, en el año 2015, un 25 de septiembre se adoptó por los líderes mundiales lo que se conoce como los objetivos de desarrollos sostenibles (ODS). Se trata de un llamado universal a accionar en pos del progreso social y de todo aquello por lo que nos corresponde velar como parte conformante de la sociedad. Los Estados miembros de las Naciones Unidas, aprobaron un listado de 17 ODS como parte de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

Concluimos que aquí quedó evidenciada una puja que formalmente comenzó a dar mayor protagonismo a las problemáticas sociales como la pobreza y la protección de nuestro planeta. Para ello, tanto los gobiernos como el sector privado y la sociedad en su conjunto deberían trabajar para obtener el cumplimiento de estas metas.

En este punto dilucidamos un fuerte llamado a la acción que corroboraría el movimiento empresarial en torno a estas cuestiones. Dentro de este marco, podemos decir que el caso de Salus, quien comenzó a comunicar prominentemente con estos sesgos de sostenibilidad, es un claro ejemplo local del sector privado que fue direccionando hacia tal enfoque. Esto en un contexto social y político, nacional e internacional que parecería haber sido un fuerte condicionante para ello.

8.4.2 Danone y la sustentabilidad

Como mencionamos anteriormente, investigando sobre Salus encontramos que la misma pertenece al grupo internacional Danone fundado en España-Barcelona, por lo tanto nos pareció adecuado mencionar un poco sobre la huella medioambiental que tiene el grupo al día de hoy.

Danone (s.f.) explica su enfoque hacia la sostenibilidad y la certificación B-Corp como parte de sus estrategias empresariales.

Bcorp (o Sistema B), como ya describimos, esta organización sin fines de lucro, trabaja en conjunto con marcas y empresas para certificar a las mismas en su compromiso con el bienestar ambiental, social y económico de una manera íntegra y transparente. Precisamente dentro de estas marcas que pasan por una evaluación estricta sobre su desempeño, involucramiento y proyección ante estas cuestiones, se encuentra Danone.

Hoy en día el 82.5% de todas las ventas globales de Danone están certificadas por BCorp y tienen la ambición de ser la primera multinacional en ser completamente certificadas por BCorp para el 2025. Esto requiere que todas las marcas que están bajo el paraguas de Danone se comprometan con este cambio y también ser certificadas por el Bcorp de su región (Danone, s.f).

También creemos relevante mencionar que en el 2017 Danone lanzó su compromiso “One Planet. One Health” (Danone, 2017) para tratar la creciente preocupación del público sobre la salud y el medioambiente, y ser un agente de cambio dentro de las multinacionales para un futuro mejor. Este es un pacto que tiene la empresa para brindar productos saludables a sus consumidores al mismo tiempo que tienen prácticas sustentables con el medioambiente.

8.4.3 Asociaciones de Marca

- Salus, marca país.

Como ya hemos expuesto en este trabajo, Salus es una marca icónica de Uruguay, la misma tiene ya más de 130 años de historia y algo que ha mantenido durante todos estos años es su compromiso y pertenencia con su país de origen.

Es así como en el 2018 se convierte por primera vez en ‘Marca País’. Según la página de Uruguay Natural ser marca país significa lo siguiente:

*“Es la representación gráfica, nominal y simbólica que identifica a un país y lo diferencia de los demás haciéndolo único. Es un proceso que conlleva construir y proteger la reputación internacional del país y su imagen en el exterior. El resultado de una imagen bien posicionada y clara, es **valor añadido a los productos generados en él.**”* (Uruguay Natural, 2024).

A través de este reconocimiento es que Salus no solo demuestra su compromiso con Uruguay, sino que también con la sustentabilidad, ya que es uno de los requisitos que pide la auditoría para certificar una marca.

Más adelante, en el 2023 Salus renueva esta asociación con Uruguay Natural para ser Marca País, solidificando su compromiso con la cultura, la sustentabilidad y contribuyendo a la imagen de Uruguay hacia el mundo.

- Salus y Sistema B.

En Diciembre del 2020 Salus es certificada como empresa B, dentro del sistema B que ya hemos mencionado con anterioridad en este trabajo de grado. Pero este no es un proceso que

empiece ahí, sino que retrocede en el tiempo al 2019 cuando por primera vez se someten los datos necesarios a sistema B para que haga la primera evaluación de la empresa para saber si puede ser parte de esta asociación.

Que Salus sea una empresa certificada por sistema B es otra muestra del compromiso que tienen con el futuro, el medioambiente y los recursos naturales que son necesarios para su negocio. Esto ya que el propósito de Sistema B es fomentar un cambio en el sistema económico de hoy en día para que el mismo sea mucho más sustentable sin perder la rentabilidad.

Incluso en la página web de Sistema B podemos encontrar la siguiente definición al movimiento, la que nos ayuda a dimensionar no sólo la importancia del mismo, sino lo relevante que es para las marcas y su imagen, ser parte de Sistema B:

“¿Qué sentido tiene una economía que crece financieramente y que por su misma naturaleza genera inequidad creciente, acaba el agua y otros recursos de la Tierra, profundiza el individualismo y la exclusión de miles de personas?”

La propuesta de Sistema B apunta a una economía que pueda crear valor integral para el mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo.” (Sistema B, 2024)

Una vez que las empresas están certificadas se les otorga la insignia de empresa B para que la puedan incorporar a su comunicación y productos.



8.4.4 Producto Salus

Si bien la marca, en sentido amplio, hoy cuenta con cierta diversificación de productos bebibles elaborados con su agua mineral, nuestro interés de estudio es “Salus agua mineral” a la que se le realizó el rebranding propuesto para la presente investigación académica.

Este producto originario de la compañía, cuenta con una composición mineral compuesta de Calcio, Cloruros, Magnesio, Potasio y muy bajo contenido de sodio.

Su riqueza mineral proviene de la naturaleza, puntualmente de la Sierra de Minas de la cual nace el agua Salus. Se trata de un agua que conserva su pureza gracias al origen natural con un proceso que garantiza un agua filtrada naturalmente.

Esta propuesta de agua mineral natural, se ofrece al mercado actualmente tanto en un envase de vidrio de 500ml como en envase de plástico con distintos tamaños, esto son botella de 600ml, de 1L, de 1,5L, de 2,25L y de 6,25L. Y por último su bidón de 20L para dispenser en casas u oficinas.

En cuanto a sus envases, estos poseen un porcentaje de menos del 5% de PET reciclado, porcentaje que varía acorde a las posibilidades de recolección nacional de este material con las que cuenta Salus. El PET (tereftalato de polietileno), se trata de un tipo de plástico que puede ser reciclado repetidamente conservando sus propiedades fundamentales (Ecoembes, 2024).

8.4.5 Objetivo de marketing y comunicación del rebranding.

Al tener la oportunidad de poder entrevistar a Maria Pia Más y Florencia Aiscar, ellas nos fueron orientando un poco en cómo fue este proceso. El mismo comenzó en el 2017, a raíz de estudios de percepción del público sobre Salus.

En este pudieron obtener el insight de que la marca se encontraba desactualizada ante los ojos del público. Las personas notaban que parte de cómo comunicaba Salus daba cierta sensación de marca muy antigua, entonces el equipo encontró un desafío ahí, un objetivo que alcanzar. Surgió la necesidad de acoplarse a los tiempos actuales y a los consumidores más jóvenes, para que Salus acompañe la evolución de su público y seguir siendo relevante ante el mismo como lo fue en los últimos 100 años anteriores pero sin perder su esencia.

Aquí podemos interpretar que una marca actualizada, requiere estar acompañada con los temas significativos de la actualidad, y más enfatizados socialmente en las nuevas generaciones. Y la consciencia sobre temas medioambientales que denota Salus sin duda es uno de ellos. Aspecto que no sólo teorizamos en nuestro marco teórico sobre la fuerza que alcanzó a tener hoy para el ser humano y consumidor, sino que además hay pruebas estadísticas que citamos en donde se demuestra el valor que los consumidores uruguayos le están dando de manera progresiva a la temática.

Cabe traer a colación a Kevin Roberts (2004) con su referencia a los “consumidores inspiracionales”, vinculado a la posición de poder del consumidor con su capacidad de moldear las marcas, tal como sucedió aquí donde fue el consumidor quien motivó el cambio de Salus. Como Schiffman et al. (2010) mencionan “todos los seres humanos tienen necesidades”, y claramente este rebranding surge de una necesidad de cierto público consumidor de Salus. Entonces, identificando esta tensión en su público, notamos que la marca busca generar la “motivación” que hablan los autores (2010) para obtener el “impulso de resultado positivo” en quienes la elijan, dado que con esta saciarían el deseo de calmar la tensión que les produce aspectos como la preocupación medioambiental. Incluso, podría hablarse desde la óptica de un “impulso negativo” (2010), ya que impulsados por el miedo a la emergencia planetaria, se verán motivados por esta marca que según manifiesta su nueva identidad, aporta a la causa.

Salus es una compañía a la cual le importa mucho su público y lo tienen muy presente, constantemente. Lo que deja en manifiesto que Salus como marca y en su rebranding de 2019, tiene claro que la capacidad de la marca para mantener su valor a lo largo del tiempo dependerá de su habilidad para generar relaciones emocionales con todos sus perfiles de público, concepto mencionado en el marco teórico de Ávalos (2010), como se cita en Orozco & Ferré, (2013).

Por lo tanto, en cuanto vieron estos cambios en él, no dudaron en avanzar hacia una mutación que no perdiera su conexión con el consumidor de generaciones pasadas, pero buscando mayor coherencia con el de hoy. Así calmar la tensión detectada, buscando que al consumir Salus, éste sienta que puede satisfacer además de su necesidad práctica, su necesidad psicológica, emocional o incluso espiritual, pudiendo conseguir una sensación de integridad como ser humano.

Por más romántico que suene que Salus escucha a su consumidor, esto parte de un moderno modelo estratégico en el sistema de mercado de las marcas, uno que como ya mencionamos, Kotler et al. (2010) enmarca en lo que llama “marketing 2.0”, “marketing 3.0” y “marketing 4.0”. Donde se coloca al consumidor como centro, conociendo la importancia de que se contemplen todas sus necesidades humanas para desarrollar un vínculo sólido entre Salus y su consumidor.

Incluso, desde una óptica más desconfiada, podemos llegar a ver una potencial característica de greenwashing. Tal como lo explica Alejos Góngora (2013), la presión institucional de ciertas fuentes, por ejemplo los stakeholders (grupos de interés), como lo son en el caso de Salus cierto segmento de su público, podrían ser una causante de greenwashing. Esto porque en el afán de poder satisfacer a sus consumidores, puede que la marca no parta de una genuina intención sobre causas sociales, sinó, netamente de un interés económico.

8.4.6 Público objetivo y segmento de mercado del rebranding

Cuando le preguntamos a M. P. Mas (comunicación personal, 6 de diciembre de 2024) en la entrevista sobre hacia quién se dirigía Salus como marca y en especial en las campañas del rebranding de 2019, esta respondió que serían todos los uruguayos, puesto que Salus “*es una marca demasiado grande*”. Sin perjuicio de que se puede deducir que si nos centramos tan solo en el precio del producto, el mismo nos habla de que apunta a un público socioeconómico de nivel medio en adelante. Ya que consideramos que no es el agua más barata que hay en el mercado, sino que es de las de precio intermedio. De hecho, nuestra encuesta llevado a cabo para este trabajo, pese a no ser representativa, nos aporta a esta conclusión. Esto es, a modo de generalizar el criterio de lo caro y no caro según 104 encuestados, desciframos que de aquellos que no consumen Salus, en su mayoría no lo hacen

por el precio de la misma (comunicación personal, 2 de diciembre de 2024). Lo que la posiciona como una marca que no es barata y por ende queda por fuera de cierto sector socioeconómico.

Sin embargo, mediante una perspectiva analítica, entendemos que pese a la intención de definir un público super abarcativo por parte de María Pía Mas, según nuestra lógica, podemos leer entre líneas la información que nos transmitió y encontrar matices en la respuesta. En este marco, analizamos que entendiendo que ya había cierto público o generación que aparentemente se sentía a gusto, y otro que no, y que fue el que no quien motivó este rebranding, hubo mayor énfasis en satisfacer con su cambio de identidad a aquel segmento de público que no estaba satisfecho.

Es decir, en este último rebranding, Salus quiso acoger más a su público joven dentro de su segmento de mercado, sin dejar de lado las generaciones anteriores. Pero en definitiva, buscaron cautivar con más fuerza a aquellas generaciones nuevas de consumidores a través de la comunicación de sus campañas del rebranding.

A su vez, el hecho de ser una marca de consumo masivo de primera necesidad, la coloca ante una variedad de públicos dentro del segmento de mercado. Lo cual requiere que Salus tenga que ir enfocándose en cada uno de ellos al evolucionar los tiempos. Y con ello, balancear aspectos entre un perfil de consumidor y otros, por eso, si el segmento son todos los uruguayos, más contemplación e inclusión debe tener la marca en cada campaña puntual que desarrolle. Sobre todo reconociendo un consumidor que demuestra interés por sentir una satisfacción más emocional y espiritual, elementos fundamentales a la hora de desarrollar la estrategia creativa de cada campaña y su comunicación.

En coherencia con esto, Salus es una marca que se preocupa mucho por cómo sus consumidores viven la marca, y para la marca todos los uruguayos son sus consumidores. Esto habla de lo integrado que está Uruguay como país en la marca, y cómo buscan representar el mismo a través de esta.

Bajo estos parámetros, entendemos que el público al que se direcciona son los uruguayos, pero con una pisada más fuerte hacia aquellos pertenecientes a la generación de los nuevos valores predominantes en la sociedad. Valores asociados a la consciencia de aspectos sociales como la responsabilidad del cuidado medioambiental, lo saludable, y el enaltecimiento de lo natural frente a lo artificial.

8.4.7 Estrategia Creativa y comunicacional

Salus con este rebranding buscaba un poco el ‘renacer’ de la marca en todos sus aspectos, siempre teniendo en cuenta su esencia y cuidando meticulosamente no hacer un cambio demasiado brusco que pueda impactar al consumidor de una manera no deseada.

Esto parte de la estrategia de marca ya descrita según Llorens (2018), que se basa en definir cuáles son los significados que ésta desea que su público de interés asocie a la compañía.

Es así, que con este objetivo en marcha, y con la idea de poder llegar a un público más joven con tendencia a ciertos valores, se empieza a trabajar en conjunto con una agencia en modernizar no solo su logo, y todo lo que es ‘look and feel’ de la marca, sino lo que es su comunicación en general (M. P. Mas, comunicación personal, 6 de diciembre de 2024). Por esto, toman la decisión de adoptar todavía más su identidad natural y destacar el lugar de donde proviene esta agua mineral y su historia, tanto a nivel visual como a nivel narrativo. Lo que a nuestro entender exalta con fuerza la percepción de lo “green” como marca, algo que

no hacía anteriormente. Aspectos que en el pasado, en sus productos, y en el resto de la marca no eran lo más relevante de su identidad.

Retomando la definición de Kotler, P. (1996) en su libro Dirección de mercadotecnia (1996):

“Identidad abarca las formas en que una empresa pretende identificarse frente al público. La imagen es la forma en que el público percibe la empresa”.

En base a esto, la identidad es lo que Salus desea manifestar, con una connotación natural, y como consecuencia, lo que la marca comunica en sus distintos medios y formas. Sin embargo, la imagen pasa a ser propiamente lo que percibe el consumidor de Salus, quien estará condicionado con otra información recibida de la misma.

Dicho esto, la intención de establecer una determinada imagen a través de su estrategia creativa y comunicacional no garantiza que el consumidor reciba exactamente esa misma intención.

En este sentido, este cambio en la estrategia creativa contemplando un fuerte aspecto social, puede encontrarse en un lugar polémico frente al nuevo consumidor más crítico. Esto coloca a la marca en una posición de cuestionamiento sobre si este rebranding refleja una genuina identidad, mediante su comunicación, o si simplemente se trata de un cambio superficial hacia lo natural con el fin de apelar a los intereses de los consumidores jóvenes, sin un verdadero compromiso con la sostenibilidad. Aquí estaría el caso del greenwashing.

El término ‘greenwashing’ como ya hemos explicado antes, se usa comúnmente para referirse a este tipo de situaciones. Situaciones en que las marcas buscan cambiar su imagen con visual más naturales y con mensajes y claims relacionados a la sustentabilidad, pero que en el fondo tienden a estar vacías, engañosas, o dichas de cierta manera que el público puede llegar a no comprender del todo, generando confusión para ganar beneficios, sin tácticas sustentables a nivel empresa realmente.

En este marco, como ya vimos, según Castro (2023), la estrategia publicitaria de empresas que se presentan como respetuosas con el medio ambiente, ocultando sus prácticas nocivas al mismo, estaría dentro del greenwashing.

Una forma de hacerlo, es transmitiendo un concepto visual con imágenes naturales, como el caso de Salus, pudiendo hacer creer que son más respetuosas con el medio ambiente de lo que en verdad son (Greenwashing Index, 2023).

Incluso, se podría estar exagerando cierto simbolismo que pueda dar a entender algo en términos absolutos, cuando en verdad no lo es.

Si miramos la marca de manera crítica, al comunicar su imagen verde, la marca no aclara el grado de sostenibilidad que realmente ofrece, lo que deja a los consumidores percibiéndola de manera superficial.

Entonces, la comunicación de Salus es un todo, y esta comunica a través de todo lo que es su rebranding 2019, en el cual podría llegar a verse matices de sobre exageración del concepto green. Incluso, si entendemos que no comunicar, también es comunicar algo, no hacer aclaraciones por parte de Salus en cuanto a que su producto aún no es del todo amigable con el medioambiente, y saturar su comunicación literal o subliminalmente demostrando que sí, podemos verlo como una posibilidad de enmascaramiento.

Lo podemos ver también en la promoción del producto clásico de agua Salus, donde además de no ser del todo amigable en sí mismo, tampoco lo es al 100% la centralidad de la compañía (Greenpeace, como se cita en Alejos Góngora, 2013, p. 8).

Por eso, según parámetros del Greenwashing Index (2023), esto entraría dentro de lo que es omisión de información en la comunicación, para conseguir una mejor percepción ante la audiencia.

Salus no deja de ser una empresa que explota recursos naturales para la fabricación de un bien que se termina comercializando, y podría terminar siendo un ‘dirty business’ si no son lo suficientemente transparentes en su comunicación. Si bien en este rebranding la marca no está haciendo claims puramente sustentables, sí que está usando en su estrategia creativa todo lo que es el imaginario de la sierra de minas y el puma, además del cambio a un verde mucho más vibrante que antes. Dándole un enfoque más ecológico del que en verdad puede ser la marca, generando así confusión y que para el ojo del público no sea fácil distinguir la realidad.

Finalmente, la cuestión está en si estas ‘limitantes’ la direccionan hacia una comunicación a nivel empresarial evasiva y fraudulenta, o transparente y honesta, apuntando a un propósito bien intencionado. Lo cual seguiremos evaluando con el análisis que queda por delante.

8.5 Identidad visual

Entrando puramente en lo ejecutado mediante este rebranding de Salus, describiremos de manera analítica los cambios hechos a la marca en cuanto a su identidad visual.

Con este fin comenzaremos analizando el chart con la evolución visual de la marca manifestada mediante su producto de agua mineral sin gas. De esta manera analizaremos su envase de producto, logo y etiquetado del rebranding del 2019, contemplando su tipografía, su forma, imágenes, su paleta de colores, y los valores emanados a través de este.



8.5.1 Envase:

Observando el recipiente podemos ver que no ha tenido un cambio disruptivo a lo largo de los años.

Comenzó con una propuesta en botella de vidrio, lo cual podemos vincularlo más a la época y siguió con la propuesta de botella de plástico hasta la actualidad. A lo largo de los años notamos cambios bastante imperceptibles de la botella propiamente. Ya que en cada una de ellas predomina lo clásico, lo sencillo, y lo natural, dado que la botella cuenta con un color transparente con cierto tinte de color verde agua, y una tapa de un verde clásico.

A partir del diseño de su tercera botella, se notan rayas curvas grabadas, que rodean el ancho de la botella. Tal detalle podría interpretarse con la intención de transmitir menos rigidez como identidad de marca, y del mismo modo, estas pueden evocar la fluidez y naturalidad representativa de su producto. Incluso notamos que estas rayas curvas son bastante menos acentuadas visualmente en la última edición de botella, que en la primera edición en la que se

colocaron. Esto lo percibimos como un reflejo del querer transmitir mucha más suavidad y naturalidad visual en el envase, y mayor énfasis en la etiqueta nueva de la marca.

8.5.2 Etiqueta y logo:

En cuanto a la evolución de la etiqueta de la marca, podemos notar un cambio más sustancial del mismo desde el inicial hasta el actual. En sus primeros diseños vemos una etiqueta con poco trabajado a nivel comunicación y marketing, con demasiada información visual, y en donde no existía mucho componente que asocie la marca a lo natural.

En cuanto a su tipografía, nos encontramos con un diseño tradicional y formal, quizás manifestando que es una marca de calidad, confiable y establecida.

También se puede ver que está formada de manera más estructurada y rígida con líneas rectas, tendiendo a transmitir valores de algo más conservador y tradicional.

Podemos ver la utilización de una paleta de colores más sobria pese a utilizar colores como azul y verde asociados a su producto.

Sumado a esto, nos encontramos con imágenes como las medallas y el escudo tradicional de la marca, remarcando aspectos como la calidad y el valor de la marca y sus productos.

En cuanto al mensaje visual emitido, concluimos que hay un enfoque más orientado a la calidad de su agua y a valores más asociados a lo tradicional.

A lo largo de su evolución, la etiqueta comienza a cobrar mayor modernización en su presentación.

Analizando su **tipografía**, esta comienza a emitir una impresión más limpia dado su formato cada vez más depurado de serifas. Finalmente, al llegar al formato del último rebranding, nuestro objetivo de estudio, directamente no cuenta con serifas, lo que la hace más legible.

Esto denota una sensación de modernidad y dinamismo en coherencia con las tendencias actuales, aspectos acompañados con lo que representa hoy la identidad de Salus. De la entrevista que llevamos a cabo, según la marketing manager de la marca M. P. Mas (comunicación personal, 6 de diciembre de 2024), Salus “tiene también los desafíos de ayornarse como cualquier marca”. De hecho, de estudios realizados a sus consumidores, quienes pedían “actualización” de Salus, según expresó Mas (2024), se recibió aprobación a través de un testeó monádico del modelo de logo actual, previo a su consecución.

Dicho esto, se puede conectar claramente esta intención buscada por la marca. Por un lado, por la simpleza de su tipografía, lo que refleja un concepto más accesible, fresco y natural, y que la expande a un público más conectado con valores asociados a estos rasgos más apreciados actualmente.

Sumado a ello, la **forma de su etiqueta** con aspectos más orgánicos y fluidos, como sus líneas curvas que aportan fluidez. Más aún, en su modelo del 2019, pasando a denotar un simbolismo claro de las Sierras de Minas. Aquello que M. P. Mas (comunicación personal, 6 de diciembre de 2024) denominó como “el outline de las sierras”, enmarcando la parte superior del nombre de la marca. Evocando algo más en movimiento y dinamismo, precisamente lo que Salus quiere transmitir en su identidad con este rebranding, y que su público se tome de esto al interpretar su imagen.

Luego, de **imágenes**, figuraba anteriormente en su etiqueta un escudo que es símbolo heráldico tradicional, como manifestando la historia y patrimonio de la marca. Esto se asocia a una marca clásica y sólida. Por el contrario, en el rebranding del 2019, traen una propuesta de escudo con el puma adentro como símbolo, lo que introduce una figura más vibrante,

conectada con la fuerza y la naturaleza. Evocación clara hacia lo “green”. Luego las medallas que denotan calidad y prestigio aún persisten.

El concepto que nos transmitió M. P. Mas (comunicación personal, 6 de diciembre de 2024) sobre querer buscar ser una marca contemporánea que no pierde la conexión con sus orígenes, también queda evidenciado con las características del etiquetado que persisten hasta hoy.

Contemplando la **paleta de colores**, sus colores predominantes son azul y verde, sin embargo, el azul evoluciona hacia una tonalidad más vibrante, aportando claridad y frescura. El verde también muta su tonalidad, y es específicamente en este último rebranding, en donde la marca pasa de usar un verde pastel en su etiqueta, a un verde vibrante. Esto marca su asociación a lo natural con mucha más fuerza, entendiendo que ese verde pasa a cobrar bastante más protagonismo en su visual, comparativamente con el azul incluso. Aquí vemos lo “green” exaltado, y del mismo modo, confirma que la marca apunta a “acoger” mejor cierto segmento de su público en este rebranding, un público más vibrante, más jovial, como el del consumidor de las nuevas generaciones.

SALUS



Para trazar un paralelismo, trajimos imágenes del logo anterior al 2019, y el que se llevó a cabo en ese año.

Como no pudimos conseguir imágenes del anterior por sí solo, nos tomamos de imágenes de este utilizado en sus productos y en una acción en medios exteriores que se realizó en la

playa, allí podemos ver el logo de Salus junto al nombre de la acción que llamaron “REparador”.

El logo anterior solo consta del nombre de la marca, en una tipografía ya descrita, con serifas, en color azul reflejando un concepto bastante más estructurado sin ser directamente referencial de lo natural como el nuevo logo.

El logo del rebranding de 2019, simplemente sería una reducción y simplificación de la etiqueta que ya analizamos. Es decir, este pasa a estar conformado por el nombre de la marca con la tipografía descrita sin serifas en color azul, con trazos más redondeados, y los significados que de esta desprenden. Sumado a ello al outline de las sierras de Minas, con la connotación clara de su origen y sus valores apuntados hacia lo natural y lo green. Vemos un logo simplista pero suficientemente claro para interpretar su simbolismo.

Toda esta descripción nos da cabida a visualizar potenciales rasgos de greenwashing en lo que comunica el rebranding de Salus. Como mencionamos, cada aspecto que muestra la identidad de marca comunica. De hecho los etiquetados y packaging, no solo tienen un objetivo funcional de identificación y de motivación en la decisión de la compra, también comunican.

Por eso como expresa Alejos Cóngora (2023), las imágenes, símbolos y mensajes que ellos tengan, pueden generar una connotación “green”. Lo cual en el caso de Salus lo podemos notar con claridad. Y como ya comentamos antes, transmitir el concepto de green sin más, sin aclaraciones, pueden entrar en el terreno de omisión, y poca claridad acerca de la realidad que hay detrás de la marca.

8.6 Análisis de las campañas del rebranding

En el marco del rebranding de Salus del 2019, con el objetivo de comunicar el hito de la marca, que refiere a un cambio de su identidad, el equipo de marketing llevó a cabo una activación 360° para comunicarlo.

8.6.1 Estrategia de Medios

La estrategia de medios en el rebranding del 2019 fue una activación multimedia. Buscaron realizar un plan de comunicación que estuviera a la altura con esta nueva etapa que empezaba la marca, y que se mostrará en todos los medios posibles esta nueva imagen que representaba al nuevo Salus. A continuación mencionaremos brevemente los medios utilizados y analizaremos aquellos que hemos logrado recolectar, para evaluar si el cambio realizado en las etiquetas y en el logo fue trasladado de manera coherente al resto de las piezas realizadas. Cuando consultamos la cuestión a las expertas en marketing de la marca, nos mencionaron que tuvieron las siguientes activaciones: Pauta de televisión, radio, una campaña digital muy fuerte, activaciones en el punto de venta y notas en la prensa. Y por lo que podemos notar a través de sus redes también contaron con campaña de influencers + expectativa.

- Vía pública



Podemos ver que en la vía pública se llevó a cabo una campaña bastante simplificada y que si bien la etiqueta estaba en primera plana no se le dio un enfoque desde el punto de vista “nueva etiqueta” o “nueva imagen”. Sino que, al igual que en las etiquetas, se usó el imaginario visual de la sierra de minas y la botella posicionada por arriba del río dando a entender que el agua es tan natural que viene directa del río.

Algo importante a destacar de esta vía pública es que podemos notar solo 2 cosas escritas “Bienvenidos a la fábrica de Salus” y el hashtag #OrgulloDeNuestraNaturaleza. Perpetuando una vez más el concepto de lo relacionado que está Salus con la naturaleza y más específicamente con la “nuestra”, la del Uruguay. En esta publicidad no se ve ni una sola pizca de la industrialización de la producción del agua, sino que da a entender que la fabricación de Salus también es natural.

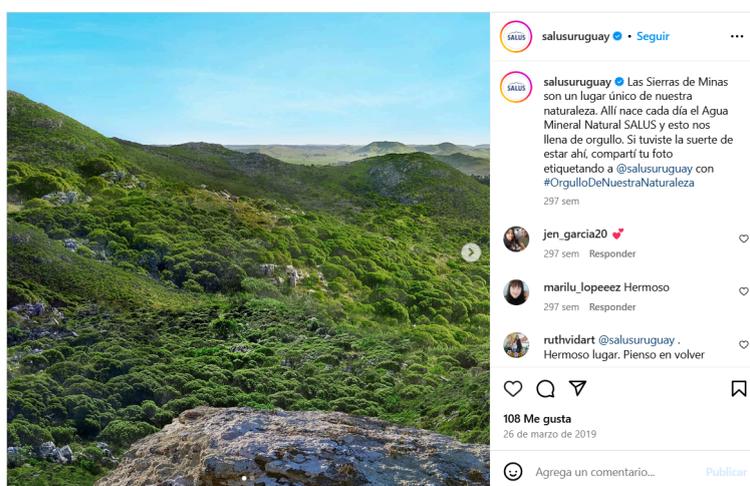
- Redes de la marca

La campaña comunicacional en redes de la marca, y que también se trasladó a las campañas digitales y una de las piezas también fue parte de la estrategia televisiva, se conforma por 3 etapas.

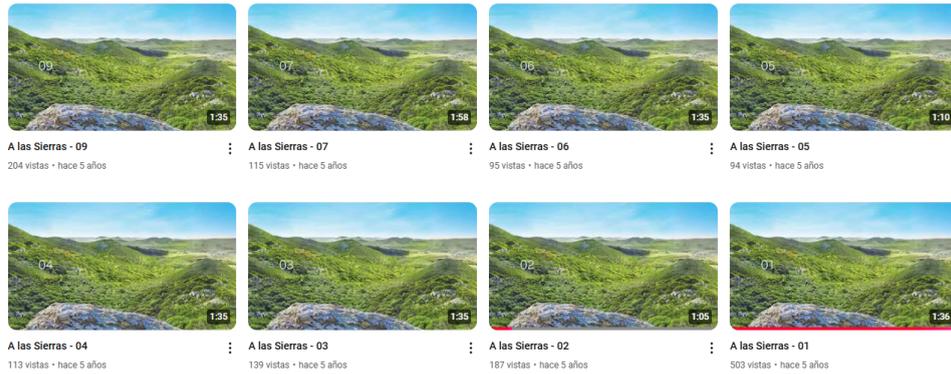
- Campaña expectativa

Esta sucedió antes de la presentación de la nueva etiqueta, pero la podemos vincular al rebranding ya que habían empezado a usar el hashtag #OrgulloDeNuestraNaturaleza. En la campaña mostraban distintas imágenes y sonidos representativos de la sierra de minas e invitaban a las personas a hacer lo mismo.

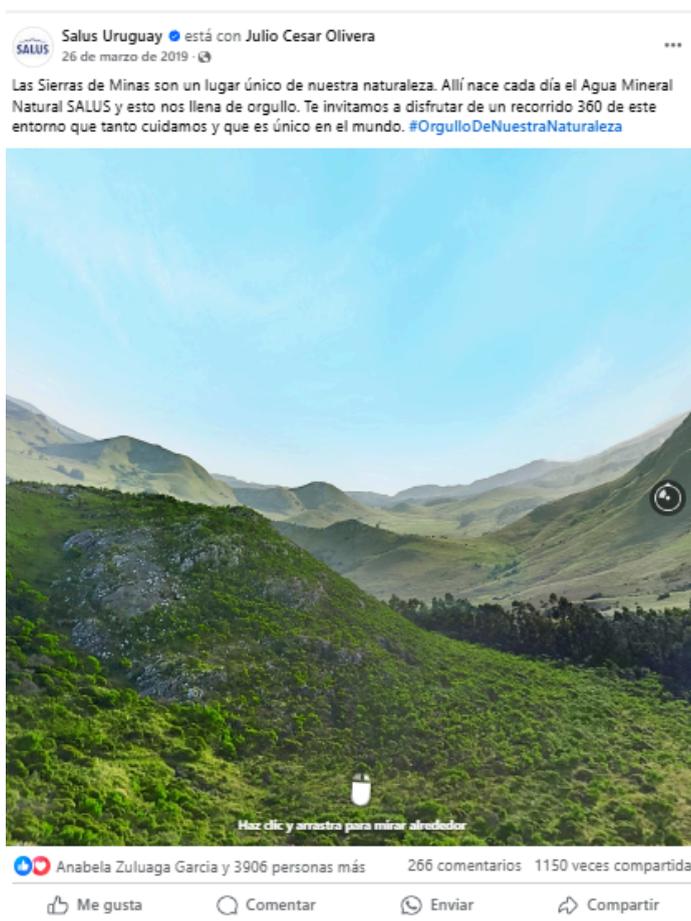
Instagram:



Youtube:



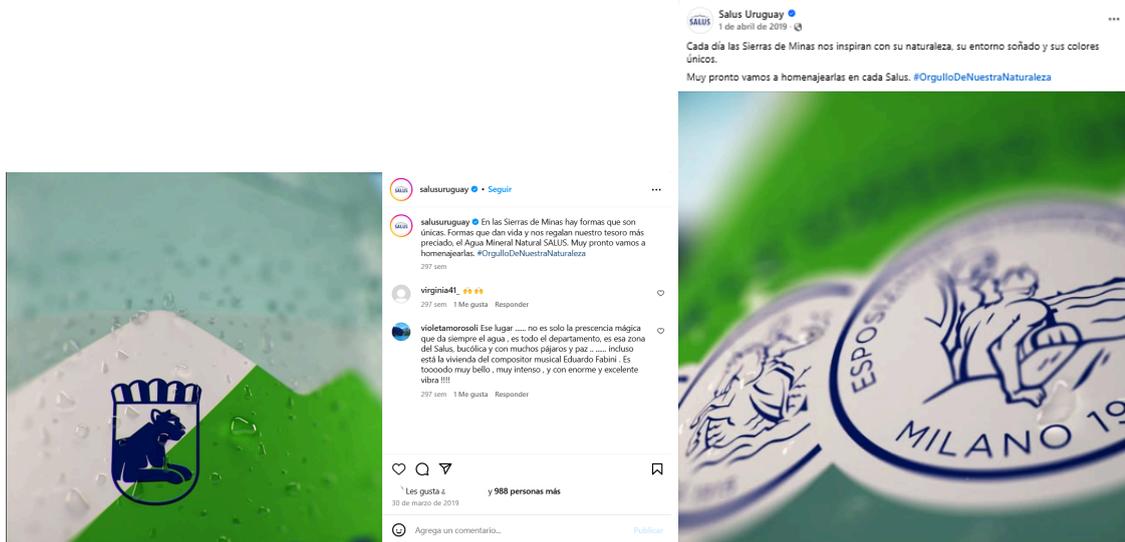
Facebook:



- Presentación de la etiqueta

Se hicieron una serie de posteos en todas sus redes, destacando las formas importantes que se podrían encontrar en la nueva etiqueta. Siendo estas, el puma, el outline de las sierras y las

insignias. Denominando esta etiqueta como un homenaje hacia las sierras. Culminando eventualmente en la revelación de la nueva etiqueta a través de un video de presentación.



- Presentación de la ‘Fábrica de Salus’

La última etapa de la campaña de rebranding en el espacio digital fue la presentación de la campaña “Fabrica de Salus” en todas sus plataformas a través de una pieza de video de 44 segundos, el cual analizaremos más adelante. Esta revelación sucedió un mes después de presentada la etiqueta y podemos identificar que es una continuación ya que sigue presente el hashtag #OrgulloDeNuestraNaturaleza y posteriormente la entrevista con las chicas de marketing de Salus nos lo confirmó.

- Spot publicitarios

De este rebranding se desprenden dos piezas o spots clave que son también las principales. Por un lado tenemos ‘Orgullo de Nuestra Naturaleza’ y después ‘¡Bienvenidos a la Fábrica Salus! #OrgulloDeNuestraNaturaleza’

“Orgullo de Nuestra Naturaleza”

Es una pieza de 15 segundos, en la que se puede ver un paneo en primera plana de la nueva etiqueta de Salus, mientras que en el fondo se puede ver la sierra de minas, y se escucha una voz en off masculina narrando la presentación de la etiqueta que está inspirada en la sierra de minas.

“¡Bienvenidos a la Fábrica Salus! #OrgulloDeNuestraNaturaleza”

Después tenemos la pieza principal de este rebranding, la misma dura 44 segundos y está muy arraigada al concepto de la naturaleza y como el agua mineral salus es creada a partir de esa naturaleza. Aludiendo, al igual que en la vía pública, que el agua se extrae directamente del río.

El contenido comienza con la voz en off dando la bienvenida, a la persona que lo ve, a la Fábrica de Salus, y comienza a relatar todo el proceso que lleva adelante el agua mineral hasta llegar al consumidor final. Algo importante a destacar es que en todo momento lo que se muestra es el proceso de la ‘naturaleza’, desde la sierra, el río, las rocas y el puma. En ningún momento aparece la fábrica tal cual es realmente. Entendemos que es una metáfora para transmitir la naturaleza de la que proviene el agua y también para mostrar lo relacionada que está la marca con lo natural.

Pero, al igual que comentamos anteriormente, en este tipo de comunicación que brinda una percepción ‘green’ en la imagen por parte de Salus, sin ningún tipo de claim real o verificación, puede confundir a los consumidores y generar matices sobre la exageración del uso del concepto. Y más cuando todo gira en torno a la idea de que ésta es la ‘fábrica de salud’, algo que puede dar a entender que el agua se fabrica de esa manera y no hay ningún proceso de industrialización que pueda llegar a generar algún tipo de contaminación o escasear el recurso natural.

8.7 Sustentabilidad en Salud

8.7.1 Comportamiento empresarial de Salud hacia lo sustentable

En el marco de esta investigación pudimos realizarle una entrevista a una gran experta en negocios sustentables quien nos expresó que “no basta solamente con una mirada comunicacional”, sino que además la “mirada tiene que estar complementada con un entendimiento de cuál es el modelo de negocio” (M. J. Murcia, comunicación personal, 25 de noviembre de 2024).

Por su parte, con su criterio y mirada con expertise en el área M. J. Murcia (comunicación personal, 25 de noviembre de 2024), nos habló sobre sistema B desde una perspectiva de fiabilidad, expresando lo siguiente “es un movimiento internacional, lo está mirando un comité de expertos todo el tiempo, y es una certificación integral del modelo de negocios...”. A su vez añadió que “es una certificación bastante ambiciosa”, y que es bastante exclusiva entendiendo que las empresas deben tener un 80% de cumplimiento para poder certificar de

una cantidad de puntos super extensa (M. J. Murcia, comunicación personal, 25 de noviembre de 2024).

Bajo este parámetro nos tomamos de lo que dicho sistema informa sobre Salus, en cuanto a sus acciones empresariales y la misión de la compañía, para poder ver la compatibilidad entre la comunicación y las prácticas internas de Salus.

Sistema B (2019, 2023), enmarca a ésta como una marca que efectivamente cuenta con una propuesta innovadora y sostenible de sus productos. Lo cual define la misión de Salus con un propósito coherente con valores de cuidado medioambiental.

Esta misión se ve manifiesta en varios aspectos que hacen al comportamiento de la empresa.

Por un lado, Salus se preocupa por el cuidado de la Reserva Natural de Salus con 3,217 hectáreas de la que se extrae agua. Designada área protegida a partir del 2015 en asociación con la ONG Vida Silvestre Uruguay donde se protegen más de 1000 especies de plantas y animales. Con ello, llevan adelante la misión de la reserva de conservar y promover la valoración de la biodiversidad y el patrimonio cultural del área (Sistema B, 2019)

También, según informa Sistema B (2019), la marca toma acción constantemente para respetar el ciclo del agua, para que la naturaleza continúe dando la fuerza y poder garantizar su pureza. De hecho destina inversión anual a la comunidad para la gestión continua de recursos terrestres e hídricos de la reserva. Con esto, llevan adelante un control en el manejo del agua como recurso natural con reportes anuales a la autoridad local en el área acerca de las cantidades que extraen de esta para no sobrepasar los niveles de extracción permitidos. Para eso hacen evaluación de las características hidráulicas de las cuencas, así como una

prueba de bombeo a largo plazo. De esta manera, no corre riesgo de sobre explotar el recurso natural, y a su vez puede ir anticipándose a posibles inconvenientes. Por ello constantemente hace evaluación de la capacidad del sistema de extracción de agua para producir la misma de manera continua y sostenible.

Con mismo enfoque trabaja constantemente en las mejores prácticas para el reciclaje de sus envases y busca crear conciencia sobre ello. Salus incluso es parte de un proceso de participación de varias partes interesadas para desarrollar una nueva ley nacional de residuos junto con organizaciones no gubernamentales (ONG) y socios gubernamentales.

Además, las ventas de Salus desde el 2019 constaban casi que en su totalidad de productos con botellas de plástico PET, y el 5% de su plástico estaba compuesto por rPET (PET reciclado), porcentaje que deseaban proyectar hasta alcanzar un 100%. Aunque desde ese entonces la posibilidad de aumentarlo estaba sujeto a la disponibilidad y calidad de rPET con la que contaba el mercado uruguayo (Sistema B, 2019, 2023). Tal como nos comentó M. J. Murcia (comunicación personal, 25 de noviembre de 2024), “La sostenibilidad es lugar dependiente”, y “según donde opera, qué es lo que importa gestionar y qué es lo que hay que movilizar”.

Salus, ante la falta de disponibilidad, y por ende de conseguir su proyección, hoy se encuentra buscando alternativas para su limitación. Por ejemplo, apoyando proyectos de mejora para la recolección de residuos reciclables en el país, así como también a proyectos ambiciosos de gobierno con el mismo objetivo de recolección(Sistema B, 2019, 2023). Aspirando a un 20% de rPET para el 2026 (Sistema B, 2023).

Incluso hoy la marca cuenta con una eco botella reciclable hecha 100% de plástico reciclado.

8.7.2 Percepción del consumidor de la sustentabilidad de Salus.

Salus es una marca uruguaya con más de 130 años de historia, eso quiere decir que existe hace mucho más que varias empresas uruguayas. Por lo tanto sabemos que es una marca muy conocida por la población e incluso a la misma empresa le gusta considerarse la marca de los uruguayos y estar totalmente arraigada a la población.

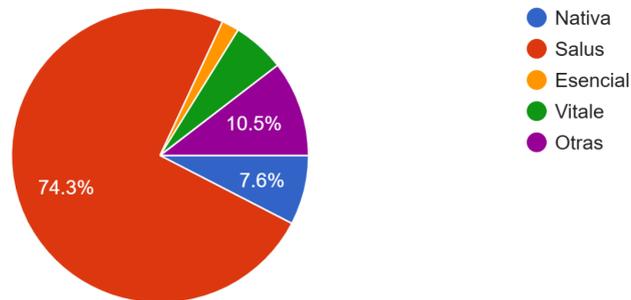
Gracias a un artículo del diario El País podemos confirmar que Salus no solo es conocida por el consumidor, sino que además es respetada por el mismo. En dicho artículo podemos observar como en el 2019 la marca fue premiada a través del ranking merco de reputación corporativa.

"La empresa uruguaya resultó galardonada por la población debido a su confianza, sustentabilidad y valor emocional, según se desprende del Ranking Merco" (Larronda, 2019)

Es este tipo de premiaciones votadas por el consumidor, las que nos hace darnos cuenta que el consumidor de Salus es muy leal a la marca. Es algo que también hemos podido comprobar a través de la encuesta que realizamos donde se encontró que el 74,3% de los participantes al momento de elegir un agua para consumir eligen Salus por arriba del resto de las marcas en el mercado.

¿Al beber agua, cuál es la marca que eliges?

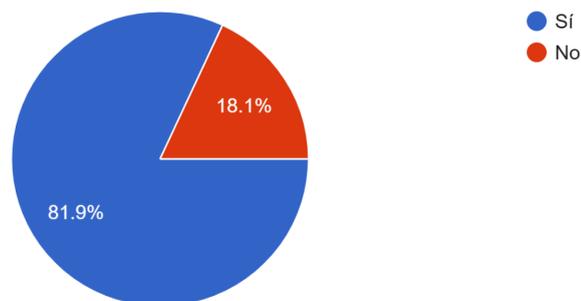
105 respuestas



Otro dato que pudimos recabar a través de la encuesta realizada es el porcentaje de personas que considera a Salus una marca sustentable hoy en día, el mismo es el 81.9% de los encuestados.

¿Consideras a Salus como una marca sustentable?

105 respuestas

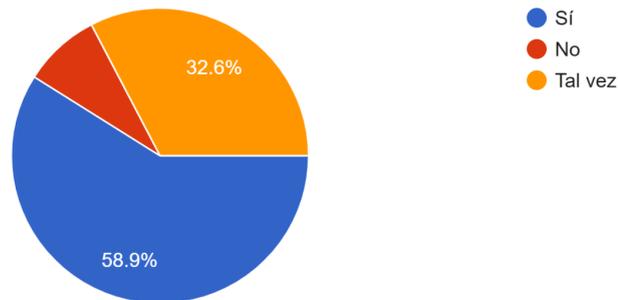


Quisimos indagar un poco más la cuestión de la sustentabilidad de Salus, pero enfocado en la comunicación y logramos detectar que el 58.9% de las personas ve reflejada esa sustentabilidad en la comunicación. Esto quiere decir que el tipo de comunicación de Salus,

quieran o no llevarla hacia lo sustentable y natural, la mayoría del público lo percibe de esa manera.

Si la respuesta es afirmativa ¿Ves esta sustentabilidad o afán por lo natural reflejado en sus campañas?

95 respuestas



El hecho de que el público identifique la comunicación de Salus con un enfoque sustentable, y además efectivamente la reconozca como marca sustentable, manifiesta la credibilidad y confianza hacia la marca. Las cuales no serían posible adquirir si el un consumidor inteligente como el de hoy día percibiese algún engaño por parte de la misma

9. CONCLUSIÓN

A lo largo de este trabajo final de grado se analizó el rebranding que tuvo Salus en el 2019 partiendo del cuestionamiento de si se trata de una estrategia comunicacional auténtica de sustentabilidad o un caso de greenwashing. Para ello utilizamos una metodología mixta con datos cualitativos y cuantitativos, para conocer todo lo que engloba a este rebranding.

En términos generales lo que revela nuestro análisis es que Salus efectivamente al desarrollar su nueva identidad se basó en connotaciones asociadas a “lo natural”, enfoque que puede ser sustentado gracias a su modelo de negocio empresarial, que tiene muy en cuenta la sustentabilidad. El análisis demuestra que la marca ha adoptado una estrategia integral y coherente en su comunicación del rebranding. Lo que nos permitió concluir, que pese a los matices que hayamos podido hallar del fenómeno greenwashing, el rebranding de Salus no se trata de un caso de greenwashing, ya que existen varios fundamentos que indican lo contrario.

A dicho objetivo logramos llegar mediante la formulación de otros objetivos específicos alcanzados.

Siendo el primero de ellos “describir los cambios realizados en la imagen de marca y sus productos para el rebranding” ya que fue como comenzó todo.

Comparamos las anteriores etiquetas, logos y su comunicación en general con lo actual de la marca. En cuanto a la estrategia de marca, notamos mediante la utilización de técnicas de observación y entrevistas, que el cuidado medioambiental ha sido un factor que siempre representó a los valores de la marca. Por eso identificamos que este “renacer” significó poder trasladar más estos valores a nivel comunicacional. En esta línea, analizamos que para

conseguir que su nuevo público de interés asocie ciertos significados a la marca, Salus desarrolló su estrategia creativa comunicacional involucrando este tipo de valores con una connotación “green”. Bajo el entendimiento de que la marca buscaba apuntar con mayor firmeza a la generación actual, observamos que ésta quiso manifestar creativamente en su look and feel y en su comunicación un aire más jovial y moderno, apelando a las nuevas preocupaciones del consumidor, sin perder sus raíces tradicionales.

Es por estos cambios que también consideramos relevante “analizar las campañas creadas en el marco del rebranding” desde una perspectiva comunicacional, lo cual nos permitió un análisis mucho más integral de las acciones de su comunicación.

Se realizaron piezas específicas de comunicación que representan lo natural de esta nueva identidad de una manera muy gráfica y directa como lo son imágenes detalladas de la sierra y la insignia del puma. Incluso en el afán de llegar a un consumidor más joven también se añadió el hashtag #OrgulloDeNuestraNaturaleza, para incitar a las personas a seguir creando conversaciones en torno de este concepto, aunque no fueran estrictamente relacionadas con Salus. Consiguiendo así ejecutar de manera correcta el uso de las redes para atraer a un consumidor más joven y vincularlo con la marca de una manera más orgánica.

Pudimos ver también este estilo de comunicación trasladado a otros formatos de la estrategia de medios como lo es la vía pública, en la cual también incluía el hashtag sobre la imagen de la sierra de minas y el río con la botella superpuesta, dando a entender la ‘naturalidad’ del origen de esa agua.

Este mismo concepto se traslada al spot principal de comunicación del rebranding. Este es ‘¡Bienvenidos a la Fábrica Salus! #OrgulloDeNuestraNaturaleza’, donde logran comunicar el concepto de naturaleza mucho más enfocado a la producción del agua mineral Salus y no solo a la etiqueta en sí. Exponiendo ante el consumidor que la producción del agua en la fábrica proviene de algo puro y natural, y no de algo más industrial.

Todo este análisis, como ya mencionamos, surgió de la duda en la cual nos cuestionamos si esto podía llegar a ser un posible caso de greenwashing y hasta el momento las piezas nos denotaban ciertos matices del mismo. Por eso para verificar esta hipótesis de manera más incisiva buscamos “evaluar la compatibilidad entre la comunicación y las prácticas internas de la empresa”.

Por eso, contemplamos el comportamiento empresarial de Salus como un aspecto crucial para conocer cuán genuina era su comunicación de rebranding con enfoque green. Como nos dijo M. J. Murcia (2024) “hay que ver cual es la materialidad concreta del modelo del negocio para ver si es greenwashing o no”. Entonces entendimos que la observación de la comunicación de Salus es una de dos patas que deben estudiarse para conocer los fundamentos de su sustentabilidad.

Vimos una real compatibilidad entre la comunicación y las prácticas de Salus, quien tiene un modelo de negocio super enfocado a la causa más allá de que aún sigue en un proceso. Apuntando a una misión de responsabilidad socio ambiental a nivel empresa en el largo plazo, tomando como referencia su vinculación con Sistema B.

Algo fundamental es que la empresa maneja con transparencia sus comportamientos donde se puede ver tanto su acción en pos de “lo green”, como sus limitantes para esta acción.

Por esto, considerando lo que nos comentó la experta en sustentabilidad María José, entendemos que una empresa no tiene que estar 100% green para ser una empresa bien intencionada y que tenga enfoque sustentable, ya que el camino de la “sustentabilidad es un proceso progresivo”. Y como este proceso está a la vista de cualquier consumidor que se ponga a indagarlo, notamos una transparencia total de la marca, que ante un consumidor más informado y exigente como el de hoy día admite que la perciba como confiable y genuinamente sostenible.

Fue mediante todo este trabajo de análisis que pudimos dar respuesta a nuestra pregunta de investigación de si el rebranding de Salus del 2019 es un rebranding sustentable o un greenwashing.

Ante todo esto nos parece relevante mencionar, que para este proceso fue sumamente importante la escucha de sus consumidores de la que nos habló marketing manager de la compañía y hacerlos partícipes del trabajo del rebranding mediante testeos.

Salus demuestra ser una marca muy consciente de la importancia de colocar al consumidor como centro. Lo que le ha permitido permanecer en el tiempo, por considerar sus intereses y necesidades, como sujetos sociales. De esta manera Salus logra estar acompasada con la evolución de este, acompañando con su identidad el contexto espacial y temporal en el que se encuentra inmersa, siendo una marca uruguaya que denota su conexión con el país, a la vez de ser una marca que busca conectar con los intereses más trascendentales que ha desarrollado el “nuevo consumidor”.

Como sugerencia para Salus ante estos matices de supuesto greenwashing percibidos en su comunicación, creemos que a través de la misma la marca puede manifestar más el tras bambalinas. Esto es, hacer llegar en sus mensajes las acciones que realizan y las que aún les queda por hacer y así demostrar la posición más genuina en la que se encuentra.

Finalmente, entendemos que dada la laguna de conocimiento que hay en cuanto al tema greenwashing, por la complejidad del asunto, sería un buen tema de abordaje para futuros trabajos de grado que quieran conectar sus conocimientos de la comunicación con un tema tan relevante en la actualidad como es las cuestiones medioambientales. Ya que es un asunto que nos interpela a todos como sociedad y cada vez viene cobrando más fuerza a nivel global y progresivamente también en los uruguayos.

10. Bibliografía

- Alejos Góngora, C. L. (2013). *Greenwashing: Ser verde o parecerlo* (Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, No. 21). IESE Business School.
<https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0328.pdf>
- American Marketing Association. (s.f.). *Content and branding*. American Marketing Association. Recuperado el 18 de noviembre de 2024, de <https://www.ama.org/topics/content-and-branding/>
- B Lab. (s.f.). *Compañía Salus*. B Corporation.
<https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/compania-salus/>
- Brandemia. (2022, 26 de octubre). *Historia del logo de McDonald's*. (Actualizado el 25 de enero de 2024). Recuperado de <https://brandemia.org/historia-logo-mcdonalds>
- Brandsonify. (s.f.). *McDonald's 2016 rebrand: A case study*. Recuperado de <https://www.brandsonify.com/case-studies/mcdonalds-2016-rebrand/>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4ª ed.). IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.
- Castro, M. (2023, septiembre 8). *Greenwashing y grandes empresas, así quieren hacerte caer en su trampa*. Greenpeace Argentina. [Fundación Greenpeace Argentina | Greenwashing y grandes empresas, así quieren hacerte caer en su trampa](https://www.greenpeace.org/argentina/es/campa%C3%B1as/2023/09/08/greenwashing-y-grandes-empresas-as%C3%AD-quieren-hacerte-caer-en-su-trampa/)
- Cervantes, S. (2017). *Rebranding exitoso: McDonald's*. Brandit. Recuperado de <https://branditco.com.mx/blog/rebranding-exitoso-mcdonalds/>
- Collazo, F., García, V., Uriarte, M., & Sierra, M. (2020). *La góndola le quedó chica: las estrategias de comunicación de BAS*. (Trabajo final de grado, Universidad de la República) Facultad de Información y Comunicación. Montevideo, Uruguay.
Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/119uUPhxEitVT9mZA8t2-7QjddPx6Nfd/view?usp=sharing>
- Danone. (s.f.). *B Corp certification*. Danone.
<https://www.danone.com/sustainability/our-approach/b-corp-certification.html>
- Danone España. (2017, junio 26). *Danone lanza un nuevo lema corporativo "One Planet. One Health" con un llamamiento a la Revolución de la Alimentación*. Danone.

<https://www.danoneespana.es/noticias/noticias-destacadas/Danone-lanza-un-nuevo-lema-corporativo-One-Planet-One-Health-con-un-llamamiento-a-la-Revolucion-de-la-Alimentacion.html#:~:text=Por%20Danone%2026%2F06%2F2017,%C2%ABOne%20Planet>

- Danone España. (2024). La historia de Danone.
<https://www.danoneespana.es/danone-en-espana/la-historia-de-danone.html>
- Dearmas, D., & Cardoso, M. (2023). Comunicación responsable marca en belleza. Caso: Love Beauty and Planet. (Trabajo final de grado, Universidad de la República) Facultad de Información y Comunicación. Montevideo, Uruguay. Recuperado de:
https://drive.google.com/file/d/16nw7xUwJ0IDbiC9_tB7XtxZCzHBO8HhI/view?usp=sharing
- Ecoembes. (2024, agosto 5). *¿Qué es el PET?* Ecoembes.
<https://reducereutilizarecicla.org/que-es-el-pet/>
- Engage for Good. (2015). Nielsen global sustainability report. Engage for Good.
<https://engageforgood.com/2015-nielsen-global-sustainability-report/>
- Equipos Consultores. (2022). *La opinión pública y la cuestión ambiental*. Recuperado de
https://equipos.com.uy/mvdpanel_textos_adjuntos/1.%20La%20opini%C3%B3n%20p%C3%ABblica%20y%20la%20cuesti%C3%B3n%20ambiental.pdf
- Fidel, F. (2003). *El proyecto de marca: Ajuste entre identidad e imagen* [Trabajo académico, Universidad de San Andrés].
<https://repositorio.udesa.edu.ar/items/96dd0bb3-7cf7-404f-b948-a0d4e510bfa5>
- Greenpeace México. (2020, 13 de julio). *¿Cómo afecta el consumismo al medio ambiente?* Greenpeace México.
<https://www.greenpeace.org/mexico/blog/8704/como-afecta-el-consumismo-al-medio-ambiente/>
- Greenwashing Index. (2023). *About greenwashing: What is greenwashing? It's whitewashing, but with a green brush*. Greenwashing Index.
<https://www.greenwashingindex.com/about-greenwashing/>
- Hoffman, L. (2005). *Diagnóstico de la situación ambiental en Uruguay* [Documento de trabajo]. Dirección Nacional de Medio Ambiente, Ministerio de Ambiente, Gobierno de Uruguay.
https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/sites/ministerio-ambiente/files/documentos/publicaciones/dt6_hoffman_com%281%29.pdf

- HuffPost. (2023). *La razón por la que el fondo del logo de McDonald's es verde en Europa*. Recuperado de <https://www.huffingtonpost.es/economia/razon-fondo-logo-mcdonalds-es-verde-europa.html>
- ISO 26000:2010 - *Guía de responsabilidad social* (1ª ed.). (2010). International Organization for Standardization. <https://americalatina genera.org/wp-content/uploads/2014/09/U4ISO26000.pdf>
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca* (3ª ed.). Pearson Educación.
- Kosak, F. (2023, abril 27). *Radiografía del mercado: El consumo de agua embotellada se multiplicó por cinco*. *Forbes Uruguay*. <https://www.forbesuruguay.com/negocios/radiografia-mercado-consumo-agua-embotellada-multiplifico-cinco->
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. Recuperado de <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp->
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. LID Editorial Empresarial. Recuperado de Sea of letters
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley. Recuperado de Z-Library
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. John Wiley & Sons, Inc.
- Logoteca. (s.f.). *Salus*. Logoteca. <https://logoteca.uy/portfolio/salus/>
- Llorens, C. (02/08/2018). *Estrategia de marca: ¿en qué consiste y qué beneficios tiene invertir en ella?* SUMMA. <https://summa.es/blog/estrategia-de-marca/>
- Larronda, A (24 de octubre de 2019). *Salus, la empresa destacada en reputación por el público general en Uruguay*. El País. <https://www.elpais.com.uy/negocios/empresas/salus-la-empresa-destacada-en-reputacion-por-el-publico-general-en-uruguay>
- McDonald's España. (s.f.). *Compromiso con la sostenibilidad*. Recuperado de <https://mcdonalds.es/compromisos/compromiso-sostenibilidad>
- Melara, M. (2023). *Comportamiento del consumidor y el marketing*. <https://marlonmelara.com/comportamiento-del-consumidor-y-el-marketing/>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021, septiembre 2). *Responsabilidad social*.
<https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/politicas-y-gestion/responsabilidad-social>
- Ministerio de Ambiente. (2021). *Percepción social del cambio climático en Uruguay*.
<https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/comunicacion/noticias/percepcion-social-del-cambio-climatico-uruguay>
- Murcia, M. J. (2024). *María José Murcia* [Biografía]. IAE Business School.
<https://www.iae.edu.ar/profesores/maria-jose-murcia/>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Río 1992*. <https://www.un.org/es/conferences/environment/rio1992>
- Neumeier, M. (s.f.). The brand gap [Diapositiva de PowerPoint]. SlideShare.
Recuperado de <https://www.slideshare.net/coolstuff/the-brand-gap>
- Orozco, A., & Ferré, C. (2013). *Identidad e imagen: Los valores intangibles de la marca*. Academia.edu. Recuperado de
https://www.academia.edu/101242887/Identidad_e_imagen_los_valores_intangibles_de_la_marca
- Oxford University Press. (2024). *Oxford English dictionary* (versión en línea).
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2022, 6 de enero). *2022: en modo emergencia por el medio ambiente*.
<https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/2022-en-modo-emergencia-por-el-medio-ambiente>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Uruguay, Ministerio de Ambiente (MA) y Embajada de Suecia. (2022). *Informe sobre la consulta nacional de Uruguay para Estocolmo+50*.
<https://www.undp.org/es/uruguay/publicaciones/informe-sobre-la-consulta-nacional-d-e-uruguay-para-estocolmo50>
- Radio Sarandí 690 (2023, septiembre 27). *Salus y Marca País: dos íconos de identidad y sostenibilidad se unen*.
<https://www.sarandi690.com.uy/2023/09/27/salus-y-marca-pais-dos-iconos-de-identidad-y-sostenibilidad-se-unen/#:~:text=El%20jueves%2021%20de%20septiembre,la%20esencia%20de%20Marca%20Pa%C3%ADs>
- Ries, A., & Ries, L. (2001). *Las 22 leyes inmutables de la marca: Cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial* (2da ed.). McGraw-Hill. (Trabajo original publicado en 1998)

- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente* (3ra ed.). McGraw-Hill. (Trabajo original publicado en 1980).
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks: El futuro más allá de las marcas*. Empresa Activa.
- Salus. (s.f.). Página principal. Salus. <https://www.salus.com.uy/>
- Salus. (2021, 15 de junio). *Publicidad Salus Uruguay (1993)* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=QnLz6D_M1SU
- Salus. (2021, 15 de junio). *Publicidad Salus Uruguay II (1995)* [Video]. YouTube. [Publicidad Salus Uruguay II \(1995\) \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=QnLz6D_M1SU)
- Salus. (2023, 30 de mayo). *Publicidad Agua Salus Uruguay (2004)* [Video]. YouTube. [Publicidad Agua Salus Uruguay \(2004\) \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=QnLz6D_M1SU)
- Salus. (2024, 24 de abril). *Publicidad Agua Salus Uruguay (2007)* [Video]. YouTube. [\(67\) Publicidad Agua Salus Uruguay \(2007\) - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=QnLz6D_M1SU)
- Salus. (2011, 2 de diciembre). *Salus Sabores - Comercial* [Video]. YouTube. [Salus Sabores - Comercial \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=QnLz6D_M1SU)
- Salus. (2012, 14 de junio). *Nuevo Comercial Salus - Comés con Salus, te cae liviano*. [Video]. YouTube. [Nuevo Comercial Salus - Comés con Salus, te cae liviano. \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=QnLz6D_M1SU)
- Salus. (2012, 9 de julio). *Salus pajarito estudiantes* [Video]. YouTube. [Salus pajarito estudiantes \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=QnLz6D_M1SU)
- Salus. (2012, 13 de julio). *Mamá, Papá, Prefiero agua* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Ffv09V8Chec>
- Salus. (2014, 6 de agosto). *Salus: Reserva Natural, Refugio de tu naturaleza* [Video]. YouTube. [Salus: Reserva Natural, Refugio de tu naturaleza](https://www.youtube.com/watch?v=QnLz6D_M1SU)
- Salus. (2019, 4 de abril). *Orgullo de Nuestra Naturaleza* [Video]. YouTube. [Orgullo de Nuestra Naturaleza \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=QnLz6D_M1SU)
- Salus. (2024, 16 de mayo). *SALUS - Juntos para seguir siendo Leyenda*. [Video]. YouTube. [\(67\) SALUS - Juntos para seguir siendo Leyenda. - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=QnLz6D_M1SU)
- Salus. (2014, 6 de agosto). *SALUS - Reserva natural, refugio de tu naturaleza*. [Video]. YouTube. [\(74\) Salus: Reserva Natural, Refugio de tu naturaleza - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=QnLz6D_M1SU)
- Salus. (2012, 13 de julio). *SALUS - Mamá, Papá, Prefiero agua.wmv*. [Video]. YouTube. [Mamá, Papá, Prefiero agua.wmv \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=QnLz6D_M1SU)
- Salus. (2019, 4 de abril). *Orgullo de nuestra naturaleza*. [Video]. YouTube. [\(1\) Orgullo de Nuestra Naturaleza - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=QnLz6D_M1SU)

- Salus. (2024, 16 de mayo). Salus- Juntos para seguir siendo leyenda. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=2QguiBHdXs0>
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., & Wisenblit, J. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10ª ed.). Pearson. Recuperado de <https://psicologadelconsumidor.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/04/comportamiento-del-consumidor-schiffman-10edi.pdf>
- Sistema B. (2024) Sobre el movimiento B. <https://www.sistemab.org/sobre/#:~:text=La%20propuesta%20de%20Sistema%20B,d e%20corto%20y%20largo%20plazo>
- Sistema B. (2019). Compañía Salus - Bottled Water Industry Disclosure Statement 2019. B Lab. <https://s3.amazonaws.com/blab-impact-published-production/oczha0dZYX2MvORsP197RRClm0kEdbfR>
- Sistema B. (2023). Compañía Salus - Bottled Water Industry Disclosure Statement 2023. B Lab. <https://s3.amazonaws.com/blab-impact-published-production/yoSozxtDUJxuH2jjoKGn4rTcEFDOtQND>
- UL. (s.f.). *Sins of greenwashing*. UL. <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>
- Uruguay XXII. Promoción de inversiones, exportaciones e imagen país. (2024). Marca País hacete socio. <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/marca-pais/hacete-socio/>
- Vernier, D. (2024). Comunicación sostenible [Guía completa]. Proyecta Impacto. <https://www.proyectaimpacto.com/2024/02/comunicacion-sostenible/>

11. ANEXO

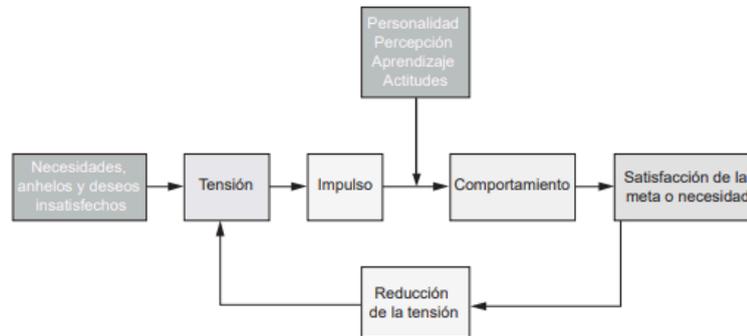
Anexo 1:

Modelo del proceso de la motivación

(G. Schiffman y Lazar Kanuk, 2010, p. 10)

FIGURA 4.2
Modelo del proceso de la motivación

Fuente: Tomado de "Observations: Translating Values into Product Wants", por Jeffrey F Dugree et al., *Journal of Advertising Research*, 36, 6 (noviembre de 1996). Se reproduce con autorización de *Journal of Advertising Research*, © copyright 1996 por la Advertising Research Foundation.



Anexo 2:

Concepto de Medio Ambiente

“entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones” (ISO, 2010, p.2).

Anexo 3:

Entrevista a María José Murcia

La entrevista fue realizada en vivo el lunes 25 de noviembre del 2024 mediante videollamada con la participación de María José y de las dos estudiantes que llevamos a cabo este proyecto.

El objetivo de la misma fue recabar información sobre lo que significa una estrategia de sustentabilidad genuina comparativamente con lo que puede significar un greenwashing, a modo de poder sumar herramientas para la conclusión de nuestro trabajo.

A continuación se presenta la transcripción de la entrevista con María José Murcia, quien es una experta en el área de sustentabilidad y gestión empresarial. Cuenta con una destacada trayectoria académica y profesional, habiendo obtenido su PhD en Sustainable Business Management por la Universidad de British Columbia, un MBA del IAE Business School, y una Licenciatura en Economía con Honores de la Universidad de Buenos Aires. Actualmente, es Visiting Professor en la University of British Columbia y Directora Académica del centro de Estudios en sustentabilidad e Innovación Social (CESIS) de la Universidad Austral. Su investigación aborda cómo las empresas y comunidades pueden adaptarse a los desafíos de la sustentabilidad global integrando la innovación social en sus estrategias. Su objetivo es formar líderes responsables que puedan afrontar estos retos desde una perspectiva ética y sostenible.

Nota: La información sobre su trayectoria se obtuvo de la página web oficial de IAE Business School (Murcia, 2024).

Entrevistadora Agustina: Bien, ahí empecé a grabar por las dudas.

Entrevistadora Lucía: Bueno Majo, como te comentamos, nosotras como estudiantes de comunicación estamos realizando el trabajo que te desarrollamos. Y básicamente nos interesaría conocer tu postura acerca de la temática, precisamente lo que es greenwashing. Y bueno, todo tipo de información que nos puede ser útil para nuestro objetivo

de estudio y para responder a nuestra pregunta de investigación. Entonces, bueno, básicamente empezamos tal vez, consultándote acerca de el término sí mismo y todo lo que os notirás a andar en eso.

Encuestada María José: Bien, entonces, el Greenwashing es una forma de sobre declaración de los esfuerzos ambientales de una marca, que, de alguna manera em, presentan algún tipo de disonancia o discrepancia con la realidad de las prácticas. Ya, hablamos que el greenwashing es una gran disonante, es una realidad muy compleja y cada vez más inusual digamos, en una sociedad de auditoría. Les puedo referir a mucha bibliografía acá que habla sobre el tema, pero, a pesar de esto em, hay otras tonalidades de greenwashing que vale la pena analizar, sí?

Existe otra cosa como el greenwashing bien intencionado. Creanme que es así, ¿por qué?, porque hay problemáticas socioambientales, de las cuales es muy difícil establecer un nivel de performance, emm, en donde puede haber empresas que con muy buena conciencia y con muy buena intención, este, adoptan políticas cuyos medios digamos, son ineficaces o tienen pocas consecuencias para mover la vara digamos del problema ambiental que quieran abordar. ¿Sí?, Hay greenwashing bien intencionado. Típico ejemplo de esto, es una empresa que adopta un mecanismo de compensación para sus emisiones de dióxido de carbono por algún proceso industrial y, este..., por estar mal asesorados, o por desconocimiento dentro de la empresa, por no tener personal calificado, adopta un mecanismo que termina siendo poco eficaz. Porque por ejemplo, les vendieron un crédito duplicado, etcétera, entonces, al final del día no compensaste nada, no generaste ningún impacto en el medioambiente, no es porque tengas una mala conciencia, sino porque estuviste mal asesorado, mala suerte.

Greenwashing mal intencionado existe, es tremendamente habitual.

Segundo a nivel de greenwashing, es lo que se conoce como ofuscación. Esto es un término que viene de la comunicación directamente, ¿no?. Este., en inglés, se llaman los red herrings. Es un pececito, que básicamente es un idiom, una expresión idiomática para denotar expresiones que distraen la atención de lo poco que se está haciendo, a nivel ambiental. Por ejemplo, voy a hacer carbono neutral en el 2088. Tardísimo!, para eso no me diga nada. Eso es una estrategia de ofuscación comunicacional y es una forma de greenwashing.

Después hay una tercera forma de greenwashing que es la que se llama la pseudociencia. Inventar cosas, por ejemplo, neutralidad climática, no existe tal cosa. Una cosa es que sea carbono neutral, pero no existe la neutralidad climática. Nosotros como seres humanos, no tenemos ningún poder para neutralizar el clima. El sistema climático, incluso para los meteorólogos más expertos del mundo, sigue siendo en muchos aspectos una caja negra, como funciona, y cómo interactúa con otros sistemas. Eso se llama pseudociencia y es una forma de greenwashing, ¿por qué?, porque es una forma de, eh, comunicación malintencionada.

Y después, está el terreno de lo indemostrable. Por ejemplo, nos vamos a apalancar, estamos invirtiendo fuertemente en una tecnología, que va absorber absolutamente todas las emisiones de la tecnología. No existe en esta probada, sólo hay una declaración de que estamos invirtiendo en una futura matriz tecnológica que nos va a ayudar a compensar nuestro impacto. Eso es el terreno de lo indemostrable, y eso es el greenwashing digamos, es una estrategia de comunicación malintencionada.

Entonces, ¿cómo se puede establecer que hay acción real, por el medio ambiente?, es, cuando hay un esfuerzo real por, este., revisar todos los procesos productivos, ¿sí?, descarbonizarlos, cuando hay un, hay..., se presenta información, ¿no? hay un reporte o hay una memoria de sostenibilidad, en donde hay una línea de base muy clara, y se muestra una tendencia, ¿Sí?, si hay mediciones basales, si hay mediciones basales eso es una medida de

credibilidad. Y después bueno, que la empresa vaya comunicando sus progresos o sus estancamientos, lo que sea. Y que esa, esos objetivos, que se traza en la empresa a nivel medioambiental, tengan algún tipo de anclaje en marco regulatorios internacionales que le den credibilidad. Estándares internacionales o los Science Based Targets, que es la línea de emisiones trazada por el Acuerdo de París, en fin. Y si hay una estrategia de compensación, porque una cosa es descarbonizar las operaciones con esfuerzo genuino de visitar los procesos, y otra cosa es, descarbonizo mis operaciones comprando puros créditos de carbono. No hago nada de retrofitting, de lo mío, y compro créditos en el mercado. Eso no es acción por el clima real, no es acción por el planeta real. Eso es comprar un derecho para contaminar. Entonces, esa es una forma sutil de greenwashing. Entonces, ojo con los claims de compensación. Los claims de compensación tienen que estar muy medidos. Decir, bueno, esta parte del proceso productivo es imposible descarbonizarla. ¿Sí?, por ejemplo, en el proceso productivo de una universidad, para pensarlo en un ejemplo mucho más cercano, por ejemplo, si un profesor que, que tiene que mantener un diálogo activo con la comunidad académica, si tiene que viajar a un congreso, si tiene que tomar un avión, no hay forma de descarbonizar las operaciones ahí por la universidad, porque la universidad no produce viajes en avión. Estaría bien que compense esa parte de la operación, ¿sí?

Entrevistadora Lucía: Sí.

Entrevistada María José: Ahora, después, eso es coherente en el marco de que también haya una estrategia de sostenibilidad para gestionar sosteniblemente un cambio por ejemplo, ¿no?. Todo tiene que tener una cierta coherencia, ¿no? Uno no tiene que comprar derechos para realizar actividades contaminantes sin darse vuelta y hacer todo lo posible para bajar, digamos, su huella ambiental puertas adentro. Entonces, en el marco de una coherencia, y en

el marco donde haya información, o sea, la empresa tiene que producir algún tipo de memoria de sostenibilidad, reporte de sostenibilidad, se puede llamar de muchas maneras, reporte integrado. Muchas veces justamente esto está integrado a los estados financieros en compañías que están como muy avanzadas en esto. Porque también son capaces de medir financieramente sus impactos socioambientales, esto está avanzando de día en día, en la medida que haya información esto es mucho más, ¿sí?

Entonces, para establecer greenwashing hay que ir a la teoría, digamos. Está el libro de Bowen, que es un clásico en el mundo de la sostenibilidad, que habla justamente de la dificultad de hacer un greenwashing obscuro, al estilo de prometo algo, me doy vuelta y hago otra cosa totalmente distinta, porque vivimos en una sociedad donde las marcas están siendo auditadas. En general, el greenwashing ocurre, es frecuente, pero adopta formas mucho más útiles.

Entrevistadora Agustina: Claro.

Y para esto hay que saber y para esto hay que mirar una empresa con cierto expertise. Entender muy bien su modelo de negocio, no es lo mismo una empresa que produce agua gestionando un manantial, que una empresa que genera agua filtrada a partir de un proceso industrial. Es otro tipo de gestión de riesgos socioambientales, ¿sí?, y tiene otro tipo de responsabilidad.

Entonces, para eso hay que entender la materialidad concreta de la empresa, mirar con ojos muy críticos la información que produce, y ver cómo comunica. Si hay elementos distractivos, si no, o si la empresa también es lo suficientemente transparente para decir que está transitando un proceso de viaje. La sostenibilidad siempre es un viaje, es un aspiracional, porque los targets nos van moviendo todo el tiempo. Porque, insisto, sistema climático,

cambio climático, que es un problema ambiental dentro de muchos posibles, el sistema climático lo estamos descubriendo de día en día. Muchas cosas que ni los climatólogos más expertos conocen como el clima se va a comportar ni cómo interactúa. Entonces, vamos, o sea lo que hoy es acción climática real y comprometida mañana puede quedar obsoleto y habrá que tomar otras medidas y dar otros pasos. Entonces es dinámico, medir greenwashing es una foto en el tiempo para cualquier marca. Y lo que hoy puede ser acción muy comprometida, si no se actualiza a la luz de nueva información y de nuevos conocimientos puede quedar obsoleto, y podés estar transgrediendo digamos, tu contrato social y tu legitimidad frente a la sociedad. Entonces es dinámico esto. Es dinámico esto, no basta solamente una mirada comunicacional. Es verdad que desde la comunicación se pueden detectar muchas cosas, también esta mirada tiene que estar complementada con un entendimiento de cuál es el modelo de negocio, cuál es la materialidad propia de ese modelo de negocio y por eso también hay que tener una mirada biofísica de cómo realmente impacta ese negocio en el medio ambiente. Según lo que produzco, porque lo puedo producir de muchas maneras. Una botella de agua puede ser una botella de agua de un manantial, o puede ser una botella de agua de un proceso industrial. Y eso tiene un impacto sobre el planeta muy distinto.

Entrevistadora Lucía: Clarísimo Bueno, un poco para darle una introducción también a la temática, la pregunta iría por el lado de ¿Para vos es viable que una marca desarrolle una estrategia de marketing basándose en la sustentabilidad?

Digo, porque ta, entendiendo lo que es marketing y entendiendo lo que es realmente una sustentabilidad, un poco ver la compatibilidad entre una cosa y otra.

Entrevistada María José: Sí, 100% compatible. En la medida que la información se presenta en términos justos y verdaderos, digamos, sin estrategias de ofuscación y siendo muy transparentes. “Esta es nuestra línea de base, hemos progresado hasta acá o no hemos progresado, o acá estamos, digamos ¿no?”. Emm, una empresa que se jacte de no tener nada por mejorar en adelante sería sospechoso. Pero digamos, una empresa que comunique con honestidad y con justicia, que está transitando un camino, y además que es un camino de aprendizaje para mejorar justamente su relación con el ambiente biofísico que la rodea, eso es una estrategia de marketing ética, digamos.

Entrevistadora Lucía: Bien, Agus, ¿querés seguir con la otra pregunta?

Entrevistadora Agustina: Dale, la otra pregunta que teníamos es ¿Cuáles son los principales aspectos que definen una estrategia de sustentabilidad real dentro de una empresa, especialmente en el contexto de un rebranding con su estrategia de marketing?

O sea, en nuestro caso nos pasa de que como te mencionábamos, es un agua. Es un agua que ha sido de Uruguay de toda la vida, es una empresa nacional que hoy en día, que creo que es algo bastante importante a mencionar, desde el 2000 pertenece a una multinacional que es Danone, entonces yo creo que eso también tiene mucho que ver con a lo mejor los planes que tiene Danone hacia algo más sustentable.

(La entrevistada interrumpe a la entrevistadora en la dinámica del intercambio y comienza a responder antes de finalizada la explicación del contexto de la pregunta).

Entrevistada María José: Sí, la dirigencia de aguas de Danone tiene una certificación con lo cual seguramente pase por varios filtros antes.

A ver, estrategia de sostenibilidad no es lo mismo que estrategia de marketing, son dos cosas distintas. Una cosa es cómo gestiono el negocio como un todo, y después cómo comunico y me relaciono con los clientes.

Obviamente, la estrategia de marketing tiene que ser, eh, depende de la estrategia del negocio, digamos. Se hace en base a la estrategia del negocio. La estrategia del negocio, ¿cómo se define? En función de la materialidad concreta, el modelo de negocio, que es lo que hablábamos antes. No basta una mirada, o sea, la mirada comunicacional es auxiliar, sirve para comunicar, pero, digamos, la estrategia tiene que estar basada en lo que es el principio de materialidad. O sea, la empresa tiene que estar gestionando los riesgos socioambientales que su modelo de negocio genera y que son relevantes para sus partes interesadas que la rodean. En función de eso, se traza el planeamiento estratégico, los objetivos y obviamente los sistemas de dirección y control para monitorear esos objetivos y hacer que eso suceda. Si no, nada sucede, ¿no?. Puede ser un plan muy bonito y nada se lleva a la práctica. Y obviamente parte de las iniciativas tendrán que ver con alinear la comunicación a ese posicionamiento deseado.

Ahora, es un proceso complejo, digamos, ¿no? Yo intuyo, obviamente, no conozco la marca Salus, pero entiendo, digamos, que si esto es un producto dentro del portafolio de Danone, que además Danone tiene una marca y una certificación que mantener, este, entiendo digamos, que este producto está alineado, digamos. Entonces, la coherencia estratégica, o por lo menos el criterio de coherencia estratégica, te daría un indicio de que ese rebranding tiene una base sólida, digamos, porque está basado en un análisis de portafolio que hizo la compañía Matriz, que está alineado a un portafolio de negocios y que está alineado a una serie de valores. Que el proceso de planeamiento estratégico no surge de la nada. Surge siempre de un propósito. Ese propósito está anclado en algunos valores. Si el producto no es coherente con esos valores, no debería estar incluido en ese portafolio. Entonces hay un

montón de prerequisites que hablan de que esa estrategia tendría una espalda atrás.

Obviamente no te lo puedo decir con certeza, porque tendría que estar viendo la información de una empresa y tendría que hacer un montón de preguntas, tendría que estar contándole las costillas a la empresa en este momento, no lo estoy haciendo, no tengo elementos de juicio. Pero, hay un montón de cosas que me dan cierta paz mental, ¿no?, porque hay una serie de espaldas detrás.

Entrevistadora Lucía: Clarísimo. Bueno, procediendo con la tercera, Agus, la tenés ahí?

Entrevistadora Agustina: Sí, la tercera pregunta que tenemos, que ya varias cosas de lo que está dentro de esta pregunta, tú ya nos has mencionado, es ¿cómo puede una empresa evitar el greenwashing en su comunicación o campaña de marketing sobre la sustentabilidad?

Entrevistada María José: Bueno, me refiero a todo lo que dije antes (risita).

Entrevistadora Agustina: (risa cómplice) Exacto, total.

Entrevistadora Lucía: Bien, em, bueno después, lo otro es, desde el lado de, como consumidor digamos, que estás en un lugar externo a la empresa, si nos podrías enlistar o mencionar algunas cosas, ¿qué tipo de cuestiones podemos llegar a percibir para poder entender eh, que realmente se trata de una marca auténtica?. Porque entiendo que a veces, las señales son confusas, y bien podemos nosotros caer en la credibilidad de algo que no lo tiene en realidad, entonces un poco eso.

Entrevistada María José: Bueno, también me refiero a lo que dije antes, que no haya, que no haya ofuscación en la comunicación, que haya presentación de información, que la empresa tenga una línea basal y comunique sus progresos, y que haya una memoria formal de sostenibilidad para respaldar sus afirmaciones. Entiendo que si es una marca dentro de un portafolio de marcas como es Danone, habrá que remitirse a la memoria de sostenibilidad de Danone, que eso es de público acceso, este, y entender, ¿no?, si todos estos pasos previamente descritos están cubiertos.

Entrevistadora Lucía: Y, una pregunta un poco conectada con esto es, muchas veces, como vos hablás, tal vez está bien considerarlo como un proceso en algún punto. Porque claro, muchas veces de repente vemos que se habla un montón en las marcas, lo que es la sostenibilidad y todo, pero bueno, obviamente en lo que es toda la parte de respaldo empresarial todavía queda bastante por calificarse como sostenible. ¿Eso en realidad, pasa la línea, a hacer algo que puede tocar el greenwashing?, ¿O en realidad está bien que se comunique entendiendo que igual están transitando un proceso?.

Entrevistada María José: Está bien que se comunique en la medida que se comunique en esos términos, términos, ¿no?, de que estamos transitando un proceso y que es lo mejor que podemos hacer hoy. Mañana tendremos otra vara. La vara se va moviendo en la medida que también el conocimiento científico avanza.

Entrevistadora Lucía: Claro. Eh, Luego, ¿si vos tendrías que decir unos ejemplos de empresas que te parece que son buenos casos de una implementación exitosa de branding o rebranding con este tipo de enfoque como para tener referencia, se te ocurre alguna que nos puedas decir? De cualquier país no tiene por qué ser..

Entrevistada María José: Por ejemplo, no sé, una archiconocida es Natura, que es una marca latinoamericana de cosméticos. Em, sí hay un montón digamos, o sea, la misma Danone ha trabajado en su división de aguas, ha trabajado mucho en este sentido. Con lo cual si esta marca concretamente es parte de este portafolio, tiene buena pinta por delante, digamos, ¿no?. Pero sí, hay muchos casos, muchísimos casos. Hasta empresas, hasta de logística, digamos, de cosas que uno tiene mucho menos visibles. Yo conozco muchísimas pymes que trabajan con un sentido de conciencia ambiental muy alto. Hay una empresa logística regional que se llama Crossshipping, que hace logística multimodal internacional y, bueno, compensan absolutamente cada viaje que hacen. Trabajan con sus clientes en este sentido para compartir información, para tratar de eficientizar las rutas y bajar emisiones. Este, sobreabundan ejemplos de empresas grandes como Danone y de empresas pequeñas y medianas, digamos. Hay mucho, mucho, mucho. Por supuesto, nadie es perfecto, pero bueno.

Entrevistadora Lucía: Aha (sonido de afirmación). Otra pregunta es, ¿qué tanto considerás como fundamentos fuertes el hecho de que las empresas estén asociadas a organizaciones que teóricamente están enfocadas en todo este tema green o sostenible?.

Porque hay distintas índoles y, bueno, se habla muchas veces el tema de, ok, ¿de dónde proviene esa organización? ¿Quiénes la sustentan económicamente?... (interrupción de la entrevistada para contestar).

Entrevistada María José: ¿Vos hablas de, hablas de, de que haya empresas que tengan alianzas con ONGs ambientales?

Entrevistadora Lucía: Claro.

Entrevistada María Jose: Okey.

Entrevistadora Lucía: O sea, en general, ¿qué consideras al respecto, o qué tanto lo ves como un fundamento sólido para que la marca se pueda defender como tal, el que esté asociada a distintas organizaciones? No sé si va en el tipo de organización, eh.

Entrevistada María José: No, a ver, acá no hay blancos y negros. El mundo de las sociedades es complejo. Y en el fondo, digamos, primero, cada organización tiene que asociarse con las organizaciones que respondan a sus valores. Entonces, ahí uno puede estar más o menos de acuerdo, pero si esa alianza hace sentido a esa organización con su set de valores, allá ellos, ¿no?. O sea, la evaluación de una alianza estratégica también es un proceso formal adentro de las organizaciones. O sea, nadie se asocia con cualquiera de un día para el otro. Hay un due diligence, hay un análisis, hay conversaciones, hay reuniones previas y ahí cada organización va evaluando, digamos, si hay un fit entre los valores de las dos, ¿no?. Eso sucede, digamos, en el mundo real.

Después hay otra cuestión que tiene que ver con cuando uno trabaja la sostenibilidad a nivel empresa, hay distintos temas que hacen la sostenibilidad, la enorme mayoría de ellos requieren que las empresas trabajen con otras partes interesadas para poder movilizar objetivos socio ambientales. Y generar un impacto realmente positivo, porque por sus propios medios no pueden, digamos, y esto responde a la realidad digamos, que tanto en la sociedad como en la economía, todos los agentes están interconectados. Entonces nadie mueve la aguja solo, nadie se salva solo y nadie mueve la aguja solo. Esto nos pasa a nivel humano y pasa a nivel también organizacional. Entonces tiene mucho sentido trabajar con otros para generar impactos. Y esto también se usa en el mundo real con muchísima frecuencia.

Es muy difícil hacer un juicio de valor genérico, pero bueno hay algunas cosas que también desde afuera es muy difícil juzgarlas porque uno no termina de entender en qué valores de cada organización digamos, está esta consonancia que hace sentido en una asociación o deja de hacerlo. En el fondo lo que tiene que existir es una concordancia de valores y una concordancia de objetivos para que esa asociación suceda. Si en algún momento algo se rompe la alianza dejará de existir, y son procesos muy racionales digamos que las empresas adoptan.

Entrevistadora Lucía: Bárbaro, de hecho también la pregunta iba un poco porque bueno, a raíz de nuestros estudios, que es, de lo que nosotros pudimos agarrarnos claramente, las lecturas y eso, a veces se hablaba del tema de, de dónde nacían esas organizaciones y a veces incluso se ponía en tela de juicio esa organización que certificaba digamos. Porque bueno, se habla de, okey..

(encuestada interrumpe interviniendo)

Entrevistada María José: Bueno, digamos una cosa es una ONG con la que una empresa se alía, otra cosa es una certificadora. Es un actor claro y distinto y tiene un rol muy diferente. Entonces, es verdad. Digamos, las motivaciones para, a priori, esto desde la teoría económica clásica, cualquier organización que adopte una certificación es porque le quiere dar a sus stakeholders una señal clara, distinta y lo suficientemente costosa (porque el proceso de certificación cuesta mucho, a nivel procesos y a nivel plata, porque hay que pagarla), lo suficientemente costosa para convenir que está realmente comprometida con cierto objetivo. Que puede ser ambiental, social, de lo que sea. Justamente, el costo de esa señal hace a la credibilidad de la señal. La certificación es una señal en el mercado hacia los stakeholders. Es verdad que hoy por hoy, conviven muchísimos estándares y hay algunos estándares más

creíbles que otros. Pero eso hay que verlo caso por caso. Y nuevamente, la respuesta siempre está en la materialidad de cada modelo de negocio. La respuesta de una certificación buena o mala, de una estrategia buena o mala, está en la materialidad concreta que tiene un negocio sobre, no solamente el medio físico, sino también los stakeholders que la rodean. Entonces siempre la respuesta, siempre se responde en función de la materialidad concreta y no hay respuestas genéricas. Hay que mirar negocio por negocio. Porque incluso dentro de la misma industria, si vos operás en un medio geográfico distinto de otro, tenés otras partes interesadas alrededor y tendrás que gestionar otros tiempos y otras particularidades. La sostenibilidad es lugar dependiente. Entonces, las respuestas genéricas no existen y quien se jacte de dar respuestas universales está mintiendo, porque no responde con justicia al problema, digamos. Una empresa tiene que entender muy bien, según el lugar muy concreto y la comunidad muy concreta donde opera, qué es lo que importa gestionar y qué es lo que hay que movilizar. Qué es lo que le falta a esa comunidad, qué es lo que necesita esa comunidad de ella. Y es muy distinto, muy distinto de lugar en lugar, aunque haga exactamente el mismo producto. Con lo cual, quien venda recetas es un mentiroso. Eso sí es greenwashing.

Entrevistadora Lucía: Bien, está clarísimo. Bueno, trayendo a colación esta situación, en el caso de la empresa Salus, ella está certificada por Sistema B entonces que casualmente lo nombraste entonces.

Entrevistada María José: Bueno en realidad no está certificada Salus, está certificada Danone, que es un folio madre, digamos.

Entrevistadora Lucía: Claro, sí, exactamente. Obviamente, claro, digamos si vas a la empresa netamente Salus, figura obviamente el logotipo Sistema B ahí como en primera

instancia, pero entendemos que obviamente parte de la base de que está con Danone.

Básicamente la pregunta es, ¿qué opinión tenés vos al respecto de Sistema B? Hablando de toda índole ¿no?, O sea, qué tan sólido es por ejemplo.

Entrevistada María José: Solidez tiene Solidez, es un movimiento internacional, lo está mirando un comité de expertos todo el tiempo, y es una certificación integral del modelo de negocios, donde realmente cada empresa mira su modelo de negocios y todos sus proyectos a nivel integral, digamos, es una certificación integral. Es una certificación bastante ambiciosa, no todas las empresas están en condiciones para certificar, no tiene un 80% de cumplimiento para poder estar en condiciones de certificar de una cantidad de puntos que es interminable. Con lo cual, nada, habla de una solidez, una robustez a nivel de procesos muy grande, que nuevamente, digamos, radican que Salus está respaldada por Danone, digamos, que viene trabajando en esto y comprometida con esto hace mucho tiempo. Nada, es un estándar más dentro de un océano de estándares, sí, pero te diría que es uno de los más exigentes por la integralidad de la mirada que esta certificación supone.

Entrevistadora Lucía: Perfecto. Bueno, creo que esto sería todo en cuanto a las cosas que sí o sí queríamos tener como un backup de tu parte. Ni que hablar que todo lo otro que agregaste es súper importante y seguro nos va a servir un montón también.

Y bueno, obviamente de repente que escuchando la entrevista nuevamente y eso, capaz que pueden surgir algunas preguntas puntuales. Y bueno, un caso de que surja, si vos nos das el ok te podemos preguntar alguna que nos pueda haber quedado, pero por lo menos nuestros objetivos que teníamos los cubrimos ya con cada una de las respuestas.

Y bueno, eso, la verdad que es súper interesante y a mí por lo menos me dio una perspectiva muy buena del análisis de nuestra marca, que era algo clave para nosotras, así que bueno, agradecerte porque súper claro todo.

Entrevistadora Agustina: Sí, totalmente.

Entrevistada María José: Bueno, me alegro, me alegro que les haya servido, éxitos con el trabajo. Es un mundo que no tiene respuestas muy blanco-negro, esto de analizar a los negocios desde el punto de vista de la sostenibilidad, pero bueno, hay que navegar esta ambigüedad, esta incertidumbre propia de los grandes desafíos. Pero bueno, no lo hacemos porque sea fácil sino porque vale la pena.

Entrevistadora Lucía: Total, totalmente y es una temática muy buena para informarse cada vez más, y sobre todo para ser yo creo que en general personas conscientes, como consumidores, como ciudadanos así que bueno.

Entrevistadora Agustina: Creo que se fue de la reu jaja

[Sin querer salió de la reunión la entrevistada]

Entrevistadora Lucía: Jaja, bueno, igual ahora la escribimos un mail y listo

Entrevistadora Agustina: Para ahí se sumó de vuelta Lu estaba en su momento y jaja

Entrevistadora Lucía: Jaja, tranqui.

Entrevistada María José: No algo pasó, se cerró jaja.

Entrevistadora Lucía: No eso Majo, que realmente coincido con vos, de hecho nosotras, es una temática que nos súper interesa por eso la elegimos. Dentro de lo que es la comunicación nos gustó conectarlo con eso porque nos pareció como una conexión muy interesante. Nos interesa nutrirnos, porque bueno cuanto mayor conciencia tengamos creemos que es mejor, ¿no?.

Entrevistada María José: Seguro, seguro, absolutamente, absolutamente no puedo estar más de acuerdo.

Bueno, cualquier otra consulta o duda que les surja después de repasar esto me escriben.

Entrevistadora Agustina: Dale bueno, muchas gracias.

Entrevistadora Lucía: Gracias, de verdad.

Entrevistada María José: No, gracias a ustedes, un beso grande!

Entrevistadora Lucía: Un beso!

Entrevistadora Agustina: ¡Chau! Saludos, Gracias.

Anexo 4

Entrevista Marketing Salus

La entrevista fue realizada en vivo el jueves 5 de diciembre del 2024 mediante videollamada con la participación de Florencia Aiscar- Marketing Assistant de Salus, María Pía Mas-Marketing Manager Pure Waters & Innovation en Salus Uruguay, y de las dos estudiantes que llevamos a cabo este proyecto.

El objetivo de la misma fue recabar información sobre Salus, y en específico de todo lo que involucró su branding comunicacional de 2019, para captar los datos necesarios para un buen desarrollo de análisis sobre el mismo.

A continuación se presenta la transcripción de la entrevista introducida.

Entrevistadora Agus: Ahí empecé a grabar. Bueno, nuestro trabajo en verdad las preguntas que les mandamos, las mandamos en una primera instancia que luego creo que fue Flor la que nos aclaró que el tema de la eco botella y el rebranding son hitos distintos y entonces ahí nosotras también empezamos a ver el trabajo de otra manera. Entonces nos parecía como re importante eso, y ayer nos colocamos a reformular un poco las preguntas como para decir, bueno, ¿cómo hacerlas más enfocadas al rebranding que es de lo que va nuestro trabajo de grado?.

Nosotras nos enfocamos en el rebranding, que es en el 2019, con todo lo que es el cambio de la etiqueta y con todo lo que eso conlleva, entonces todo lo que podáis sumar dentro de lo que podáis responder a todo esto, demás.

No sé si quieren que empecemos con las preguntas o preferís darnos algún tipo de intro o algo.

Entrevistada María Pía: Como ustedes quieran. Si quieren hagan las preguntas y después de última yo les cuento un poco dentro de lo que se pueda contar.

Entrevistadora Agustina: Perfecto. Bueno, nuestra primera pregunta está dentro de, cuál fue el principal objetivo o el motivo que buscaba lograr Salus con su rebranding en el 2019 y cuándo fue que se planteó por primera vez la idea del mismo. Porque entendemos que es un proceso que no es como que nace en el 2019 y se ejecuta en el 2019.

Entrevistada María Pía: ¿Ustedes estudian marketing o comunicación?

Entrevistadora Lucía: Comunicación

Entrevistada María Pía: Bien, a ver, no, recién lo dijiste muy claro. Este tipo de proyectos para una marca, y sobre todo una marca grande, llevan mucho tiempo. Llevan mucho tiempo no solamente porque lleva tiempo la ejecución, sino porque lleva tiempo todo el proceso por el que pasas para detectar que una marca necesita un cambio. Una vez que entiendes que la marca necesita un cambio, hay que salir a buscar, bueno, qué tipo de cambio, y ahí arranca todo un proceso de desarrollo y después, bueno, cómo finalmente vas a hacerle saber al consumidor de esta situación, ¿no?. Entonces, un poco súper resumido el camino es así, les diría que todo esto surgió como dos años antes Salus en general es una compañía que trata mucho estar cerca del consumidor. Y eso ¿a qué me refiero?, me refiero a que en general constantemente se hacen estudios en donde se escucha a la gente. Para entender dónde está la

marca, qué le pasa a la gente con la marca, qué le pasa a la gente con las bebidas, con la categoría en la que la marca opera, cuáles son las tensiones que tienen las personas respecto al consumo de ese tipo de productos. Después puntualmente hablando de nuestra marca en sí es, cómo la ven, cómo ven su comunicación, cómo ven su identidad marcaria, cómo ven lo que decían ustedes el packaging. Se pasa por todos los aspectos de alguna manera en donde el consumidor tiene un punto de contacto con la marca.

Y, de un estudio que se hizo en el 2017 surgió un poco que, osea, que la marca estaba como un poco quedada en el tiempo por decirlo de alguna manera. Salud es una marca súper icónica en Uruguay, lo sabrán con 130 años más de 130 años, que es una marca muy querida muy respetada, pero que obviamente tiene también los desafíos de ayornarse como cualquier marca, y de alguna manera contemplar a las nuevas generaciones sin alienar la esencia de la marca. Que es una marca como clásica, como que tiene esa historia, esa trayectoria, entonces siempre es como una marca que tiene ese doble desafío de saber adaptarse a los tiempos nuevos, pero tratando de no perder esa esencia, ¿no?.

Entonces, de ese estudio surgió esta tensión en los consumidores, sobre todo en los consumidores más jóvenes, que decían, bueno, sí, es una marca que quiero, que respeto, que está como en, eh, es como un ícono cultural para los uruguayos, pero sí, está como un poquito quedada, como que le faltaría un poco de actualización y demás. De un montón de información de ese estudio surge como en la mesa de trabajo esa necesidad de decir, bueno, tenemos que, llegó el momento de hacer evolucionar de nuevo la marca. La marca ya había tenido una evolución previa en el 2014, 2015. Lo que si quieren podemos hacer, eso sí se lo podemos compartir, que nosotros tenemos una info con cómo la evolución de la marca.

Entrevistadora Lucía: Sí, estaría ideal.

Entrevistadora Agustina: Dale!

Entrevistada María Pía: Como si googlean de Coca-Cola, de un montón de marcas típicas, lo ven que en general las marcas van haciendo cambios en su identidad. Que quizá no son tan notorios de un salto al otro porque vos no podés hacer un cambio dramático, por lo menos no deberías. Pero cuando uno ve en el tiempo esa evolución dice, “pa, mirá, de punta a punta cómo esta marca fue adaptándose”. Eso lo tenemos y se lo podemos pasar. Por eso les digo, en 2014, en 2015 había habido ya una pequeña actualización, pero en 2019 fue mucho más radical. Radical desde el punto de vista que no solo fue un cambio en la identidad visual, sino un cambio en lo que nosotros llamamos el color code de la marca. O sea, así como ustedes, digamos, hay muchas marcas que tienen como un color icónico, ¿no?. Coca tiene el rojo, no sé, por ponerles ejemplos. Heineken que tiene el verde, Milka tiene el violeta. Bueno, Salus hoy tiene el verde, este verde, ¿no?, este verde, que antes no era, antes era un verde como mucho más apagado. Entonces, no solamente, cuando uno hace un refresh en la identidad, no solamente dice, bueno, ¿cómo va a ser la etiqueta de Salus ahora? El proceso no arranca por ahí, arranca por, bueno, este relanzamiento lo que tenía que buscar era como una especie de renacer de la marca en todos sus aspectos, como les decía yo, siempre cuidando, no alienar, o cuidando, no irnos de mambo de alguna forma. Entonces, tienen que ser pasos como muy cuidados. Entonces ahí entraron un montón de ejes de trabajo. Uno fue la identidad, que la identidad fue la evolución del logotipo de la marca, o sea, no tengo acá una para mostrarles, pero después les pasamos esa información. Este logo antes no era así, hubo una evolución en el logo, no solamente en el logo, sino en lo que nosotros llamamos el outline de las sierras, que lo ven acá, que cuando ven a un logo separado, si ven el Salus suelto en algún lado van a ver que siempre lo tiene, eso no existía. Y una simplificación de la etiqueta, o de la identidad. Entonces, lo que se hizo fue, primero se trabajó en esa identidad, o sea, en ese nuevo

logotipo, tipografía, paleta de colores y demás, y se le genera un nuevo color de identidad a la marca, que pasa a ser este verde. Y después lo que se trabajó fue con un manual enorme de marca, donde ahí están todas las maneras de ejecutar la identidad de la marca. O sea, ahí está, es como una guía, todas las marcas grandes todas lo tienen, donde, bueno, todos los colaboradores que trabajan con Salud saben que esa es la manera de operar la marca y no se puede salir de eso, ¿sí?, con un manual de ejecución.

Entonces por un lado fue la identidad bajada a la etiqueta, se desarrolló una nueva etiqueta de hecho se desarrollaron varios caminos alternativos algunos que eran más disruptivos y unos que eran un poco más conservadores y todo eso fue a testeo. ¿A qué me refiero?, nosotros no damos este tipo de pasos sin salir a testear con consumidores ¿qué pasa con este cambio?.

Eso es, les diría que en una marca que quiera trabajar en un rebranding lo más importante primero es ¿de dónde sale tu necesidad de cambiar?. Tu necesidad de cambiar tiene que haber salido de que alguien te dijo que necesitás ese cambio. Ese alguien tiene que ser tus consumidores. O sea, en general las marcas no cambian porque se les canta, sino porque detectan que hay una tensión en la gente que las consume o que algo está impidiendo que otra gente nueva las consuma. Entonces, siempre el input viene de la gente, de escuchar a la gente.

Entrevistadora Agustina: Claro.

Entrevistada María Pía: Y después cuando uno trabaja en todo este proceso, por ejemplo, alterar la identidad de una marca tan fuerte como esta, también, tenés que volver a la gente. Y decís, bueno, vos me dijiste que yo tenía que cambiar algo, ¿Qué te pasa con esto?. Y en general, en ese proceso de testeo, siempre se trabaja, como les decía, de repente, en un camino más disruptivo, y en un camino un poquito más conservador, y eso siempre se

compara con la identidad actual. O sea, la gente evalúa en un testeo, un testeo bastante grande, imagínense la cantidad de casos para que eso sea representativo. Eh evalúa monádicamente, o sea, de forma singular la etiqueta nueva, y después le pedís que la compare con la vieja. Entonces, de alguna manera lo que la marca termina haciendo es, termina decidiendo por qué camino ir en función de lo que la gente dijo. La gente validó que prefiere esta identidad a la anterior, o capaz que la otra que testeamos. Bueno, quizá era demasiado disruptiva para el momento en que estaba la marca, o el momento en que estaban los consumidores en esa circunstancia. “No es por acá, es por acá”.

Entrevistadora Lucía: Claro.

Entrevistada María Pía: Entonces, todo lo que fue el cambio de etiqueta se validó con consumidores, y después el relanzamiento no solamente abarcó todo lo visual de la marca. Por eso les digo, ahí hubo un gran cambio. Imagínense que, al vos cambiar una marca como esta, todo lo que hay en el mercado tenes que salir a cambiarlo. Entonces imaginense que todo el trabajo que se hizo con la gente de trade marketing de ventas de decir, bueno ahora el verde es este, no es más este, ahora el logo es este, ¿no?

Entrevistadora Agustina: Claro, todo lo que es punto de venta se tuvo que cambiar.

Entrevistada María Pía: Todo lo que es punto de venta, se hizo en ese momento un trabajo un trabajo muy grande, porque se tuvo que inventariar todo lo que había antes. Digo, claramente deben salir a cualquier lado que ven, que a cualquier lado hay una cabecera de Salus.

(Lucía interrumpe en el intercambio, y luego prosigue la entrevistada)

Entrevistadora Lucía: Sí, tal cual.

Entrevistada María Pía: Eh, una bandera, un afiche, un mueble, una heladera, un, todo todo, todo lo que se imaginen que podía haber tenía que cambiar.

Entrevistadora Agustina: Claro.

Entrevistada María Pía: O sea, de manera ordenada se tenía que hacer un trabajo muy grande. Con cada proveedor, porque cada proveedor trabaja en un material diferente, no es lo mismo trabajar en cartón que trabajar en plástico que trabajar en madera, y todos tenían que llegar al mismo verde. Entonces se hace un trabajo muy como, muy quirúrgico en tratar de que cuando vayas a hacer un cambio, por lo menos así lo hicimos nosotros, realmente el cambio esté a la altura ¿no?, y de la forma deseada en la que una marca como esta tiene que cambiar.

Entrevistadora Agustina: Claro, total.

Entrevistada María Pía: Así que bueno, como les decía, una cosa fue todo lo que fue el cambio de packaging, que eso implica como les decía, comunicación como micro proyectos. Hay un proyecto que se abre, que lo labura un equipo de trabajo multidisciplinario que es cambiarle la etiqueta a Salus. Bueno, se trabaja con una agencia, se diseña la etiqueta, se hace testeo, después tenés que cambiar todo. Después tenés que trabajar con planning para que, cuándo tiene que arrancar las producciones de cada una de los distintos formatos para que todo empiece a entrar al mercado más o menos juntos y al mismo tiempo, y que el cambio se

vea de una. Que no sea, bueno, apareció esta botella, y en los seis meses apareció la otra, entonces la góndola es un cambalache.

Entrevistadora Agustina: Claro, tuvo que haber como un recambio.

Entrevistada María Pía: Todo en una coherencia, es un proyecto en sí mismo. Después otro proyecto en sí mismo, va a ser todo el cambio en el punto de venta. Después, todo lo otro, fue lo que acompañó digamos, la manera de comunicar de la marca. Porque la marca no solo de alguna manera se rejuveneció en su look and feel, sino también en su manera de comunicar. Y en ese momento hubo una campaña, la pueden buscar en YouTube, se las puedo mandar,

Entrevistadora Agustina: Sí, la de...

(interrumpe para continuar la entrevistada)

Entrevistada María Pía: se llama “La Fábrica de Salus”.

Entrevistadora Agustina: Sí, esa es.

Entrevistada María Pía: Fue la campaña que acompañó el lanzamiento. Un poco lo que buscaba era hacer una especie de alegoría al proceso natural por el que es creada esta agua mineral, como si fuese una fábrica, que en vez de ser industrial es la propia naturaleza la que la crea. Es un poco el resumen de la idea creativa que se trabajó en ese momento y esa fue un poco la manera de coronar el lanzamiento y presentar esta nueva etiqueta. Se hicieron un montón de cosas, o sea, por eso les digo, la marca venía de también comunicar desde un tono quizá como un poco más apagado, un poco más nostálgico, siempre como con una mirada un poquito hacia atrás. Si miran comerciales más viejos de la marca, tenían como un poco ese

tono, no tan optimista, o alegre, o contemporáneo, sino que tendía a ser como un tono distinto. Y bueno, fue también el momento que dijimos, bueno, hay que cambiar la manera de comunicar, ¿no?. Hay que cambiar el ritmo, hay que cambiar el tipo de banda que se usa en los comerciales.

O sea que se empieza a ver una cosa más...

Agustina acota en el concepto

Entrevistadora Agustina: Actual

Entrevistada María Pía: Más moderna, más cinematográfica, más contemporánea.

Entonces, toda esa campaña también tenía ese desafío. Es decir, bueno, no solamente tengo que comunicar esta identidad nueva, sino que tengo que empezar a mostrar un Salus que se planta distinto en todos sus touch points, le decimos nosotros, que son todos los puntos donde la marca se toca con los consumidores. Y en eso siempre tiene que haber como una coordinación muy fuerte, o sea, una una consistencia muy fuerte. O sea, si yo salgo a mostrarme diferente y me pongo un vestido nuevo, con el vestido no alcanza solamente, o sea, tengo que bailar diferente tengo que hablar diferente ¿no?, como un poco ser consistente en todos los puntos que la marca toca con las personas. Entonces bueno no sé si con eso les di mucha info o no. (Risita entrevistada)

Entrevistadora Agustina: No no, tremenda toda la info.

Entrevistada María Pía: Esa fue la razón del cambio y, y como les decía, la razón siempre parte de algo que nos da la gente, se trabajó un montón, porque fíjense que yo les dije que en 2017, este proyecto tuvo unos dos años trabajándolo, antes de poder largarlo. La validación

con el consumidor, importantísima, o sea, no debería haber una marca que salga a hacer un cambio en su identidad sin testearla antes. O sea, desde la experiencia lo que le puedo decir es como, de las cosas más importantes que se pueden llevar, porque podés no se, eso puede generar un efecto totalmente boomerang o no deseado urgente, ¿no?. Entonces tenés que cuidar mucho el cambio que vas a hacer. Y se tiene que percibir como una evolución, de hecho en ese momento nos repetíamos mucho esta frase, evolución no revolución. O sea tiene que haber un cambio, se tiene que percibir, pero yo no puedo salir de un departamento con una etiqueta violeta y un logo en cursiva.

Entrevistadora Lucía: Total, de hecho hay historiales, o sea, hay como se llama precedente de marcas que han tenido como ese choque con el público por ese abismo, porque la gente obviamente, la familiaridad, la va palpitando y se la sacas de un día al otro, y bueno, eso tampoco es un impacto bueno, ¿no?

Entrevistada María Pía: Totalmente. Y en esta marca, que nosotros siempre decimos, tenemos como una responsabilidad muy grande los que la trabajamos, porque al ser uruguayaya la gente es como que tiene como una cosa, como una especie de sentido de pertenencia de que la gente siente que es suya. Entonces, tocás la marca es como, nos pasó en alguna de estos intentos que la ayornamos la etiqueta, y la gente nos llamó a preguntarnos ¿por qué falta una medalla en la etiqueta? o sea.

(Risa ambas entrevistadoras)

Entrevistadora Agustina: Me muero.

Entrevistada María Pía: No no, ese tipo de anécdotas hay millones. “¿Por qué ahora el puma está?”, “bueno señora”.

(Risa ambas entrevistadoras)

Entrevistada María Pía: Pero pasa, la gente se toma el trabajo de contactarnos para hacernos ese tipo de preguntas, entonces imagínense que el sentido de responsabilidad de tocar una marca como esta no es nada menor, realmente tiene que ser pasos muy cuidados. Y tener nosotros la tranquilidad y cuando nos decidimos a hacerlo no solamente ejecutarlo bien como les decía, que haya consistencia en todas las verticales en las que la marca trabaja, sino en tener la tranquilidad de que la gente te dijo que sí. Creo que eso es súper importante, super importante.

Entrevistadora Lucía: Y otra pregunta un poco conectado con esto, que nosotros justamente les queríamos preguntar sobre lo de las evaluaciones previas porque evidentemente lo asumíamos, y en cuanto a este tipo de evaluaciones ¿además de analizar tal vez la percepción del público también llevaron a cabo análisis de mercado y estudios sobre digamos sobre la efectividad de transmitir en el mensaje este tipo de enfoque sustentable?, Porque una cosa también es el desempeño de la empresa y hacia dónde quiere ir, y otra cosa es el momento de manifestarlo y cómo lo tome el público, la necesidad de hacerlo, de cómo hacerlo, de qué tan efectivo, desde el punto de vista comunicacional.

Entrevistada María Pía: O sea, el enfoque sustentable, o la parte de estrategia de sustentabilidad y la compañía corre por un carril mucho más grande, y es como que no lo maneja solo marketing, es transversal en la compañía. Lo que le pasa a Salus es como que marca, compañía, marca, producto es la misma marca. Entonces, no es como quizá otras

compañías de consumo, compañías de consumo masivo en donde hay una marca, compañía, no se, Unilever ¿no?, que labura un montón de marcas que no coinciden con la marca compañía. Entonces, como que todo lo que tiene que ver con sustentabilidad, obviamente sí, nosotros la trabajamos, pero es mucho más transversal en la compañía. De hecho, hay un equipo que trabaja con nosotros, que trabaja para todo lo que tiene que ver con sostenibilidad.

Entrevistadora Agustina: Claro, o sea, es algo que mueve más a Salus como empresa, que se termina reflejando en la comunicación y en la etiqueta eventualmente, pero no es algo que, hubo un rebranding y luego se viró a lo sustentable, sino que es algo que es parte de la identidad.

Entrevistada María Pía: Porque la, las políticas de sustentabilidad existen mucho antes que el rebranding en realidad.

Entrevistada Florencia Aiscar: Claro, se está trabajando a nivel compañía y se sigue trabajando.

(Entrevistada María Pía interrumpe a Entrevistada Florencia y prosigue)

Entrevistada María Pía: Por eso cuando llegaron las preguntas, yo les dije a Popi, acá las chicas están como mezclando cosas que en realidad no se mezclan. El rebranding fue sí un proyecto que trabajó 100% marketing, por lo que les digo, porque, digamos, del consumidor vino esta necesidad de cambiar y de evolucionar. Y es un proyecto que por más que se trabaja en una mesa de trabajo interdisciplinaria, porque necesitas de muchas áreas de la compañía, el cambio de la identidad lo lidera quien gestiona las marcas. Las estrategias de sustentabilidad en las empresas no las lideran necesariamente quienes gestionan la marca, las

lideran a veces personas específicas o equipos específicos de sustentabilidad. En el caso de Salus hay un equipo que trabaja codo a codo con marketing, que obviamente según sea el caso por ejemplo cuando, sí cuando lanzamos la eco botella, obviamente la eco botella fue un proyecto que lideró marketing, que de alguna manera es como..., como una manera de mostrarle al consumidor, por decirlo de alguna forma, parte de esta estrategia de sustentabilidad que la compañía tiene. Es como, yo puedo decir un montón de cosas, pero la gente cree lo que ve.

Entrevistadora Lucía: Claro.

Entrevistada María Pía: Entonces, la eco botella pasa a ser como un milestone, por decirlo de alguna forma, en mostrarle al consumidor que Salus está comprometido, que Salus tiene esta visión, esta proyección a políticas de sustentabilidad o de sostenibilidad. En donde está reducción del plástico en sus botellas, en donde lanza la primera botella del mercado hecha de otras botellas y la primera botella sin etiqueta. La estrategia de sustentabilidad en Salus siempre existió. Obviamente conforme el tema empieza a ser más fuerte en una sociedad las marcas o las compañías empiezan a dedicarle mucho más tiempo, y mucho más recursos a las políticas de sostenibilidad que ya existían.

Entrevistadora Lucía: Se entiende y de hecho eso que dijiste ahora, digamos a lo último era precisamente el punto era ese. Es ok, sí, ustedes de repente veían los comentarios de la gente y todo, pero también ustedes vieron que era necesario como empresa poder respaldar eso comunicacionalmente, porque también se veía como la tendencia en algún punto y la necesidad de poder manifestarlo porque también tenían cómo respaldarlo.

Entrevistada María Pía: Yo creo que lo que pasó con la eco botella puntualmente, que la marca hace años que hace millones de cosas, pero la eco botella, por eso les digo, la gente cree lo que le entra por los ojos. La eco botella fue una manera muy visual y muy transparente que a la gente le quedó acá acá, de, mirá lo que hizo Salus. Capaz que hizo quichicientas cosas más, pero ese tipo de conductas a la gente le quedaron mucho más, en vez de las discursivas, o que capaz que Salus se mueve mucho en el ecosistema de sostenibilidad, capaz que a la gente le quedó mucho más la eco botella que quizá fuera certificada como empresa B que fue la primer compañía de consumo masivo que lo hizo en Uruguay. ¿Por qué?, porque la mitad de la gente capaz que no sabe lo que es una empresa B. Pasa mucho eso con la sostenibilidad también, que es un lenguaje que al consumidor le cuesta entender. Entonces nosotros hace años sacamos la primera botella con parte de la botella hecha con un pet reciclado y la gente no entendía nada. Entonces, vos podés, en cambio, si yo te digo, esta botella mía no tiene etiqueta, es la primera botella sin etiqueta y está hecha 100% de otras botellas, es como súper transparente, la gente lo entendió. Y sí, o sea, a tu punto, en todos estos estudios que les comentaba que nosotros hacemos, que son estudios que se repiten cada dos años, son estudios bastante grandes, que entendemos un poco dónde está parada tu marca, el tema de sostenibilidad siempre se habla. Y hay mucho, más allá de que sea Salus, una demanda muy grande de los consumidores hoy a las marcas o a las compañías de que hagan cosas. Ponen mucha responsabilidad encima de, las compañías grandes tienen la fuerza, o las marcas grandes tienen a veces la fuerza o el potencial de mover determinados, de sensibilizar o de educar, más que a veces un gobierno o lo que sea. Entonces hay mucho reclamo de eso, no desde el lado negativo, sino desde, nosotros, lo que nos pasó fue, bueno, que Salus use su fuerza para educar.

Entrevistadora Agustina: Claro

Entrevistada María Pía: De hecho este año, no sé si lo saben pero en marzo hicimos la Reciclatón que fue la primera carrera en Uruguay, en donde el intercambio fue botellas, y en donde el objetivo fue juntar plástico. Fue una carrera no tanto para que la corra el genio del universo, sino una carrera familiar para sensibilizar.

Entrevistada Florencia: y educar.

Entrevistada María Pía: Entonces sí, la compañía está como quebrando un poco o pateando un poco el tablero en hacer cosas donde se demuestre visualmente ese compromiso que tiene. Las políticas de sostenibilidad son políticas más compañía, que a veces toman forma en ejecuciones de la marca que son capas que después las que la gente más tangibiliza, pero forman parte de una estrategia que es sostenida y que va siempre acompañando de costado. O sea, no es que cuando la marca habla de, no sé, cuando hicimos la campaña de la Copa América, entonces listo, no estamos haciendo nada de sostenibilidad. No, porque la sostenibilidad va siempre por otro carril.

Entrevistadora Agustina: Perfecto

Entrevistadora Lucía: 100%. Esa era precisamente como la distinción de separar, ok, sí, está la parte empresarial y después la parte comunicacional, que obviamente siempre va a tener que tener un respaldo, ¿no?. Pero bueno, como dividir un poco eso.

Entrevistadora Agustina: Obvio. Y volviendo un poco al tema de lo que nos comentabais antes como de vuestro público y vuestro consumidor, otra de las preguntas que teníamos para vosotras es ¿cuál creéis que es específicamente el público objetivo de salud? O sea, ¿a quiénes es que estáis apuntando, tanto con el rebranding como con la marca en general? Porque nosotras tenemos una suposición, pero nos gustaría que nos pudierais decir vuestro punto de vista como marca.

Entrevistada María Pía: Si yo te digo, para mí, el público de Salus son los uruguayos.

Entrevistadora Agustina: O sea..., general, sin edad y sin nada.

Entrevistada María Pía: Lo que pasa es que es una marca demasiado grande, demasiado icónica. ¿Se entiende? No es una marca... Obviamente, sin duda, que después del punto de vista de, digamos, de tratar de clasificarla, es una marca que, digamos, para ser una marca de agua no es barata.

Entrevistadora Lucía: Claro.

Entrevistada María Pía: Es una manera, ¿no?, obviamente hay marcas de agua más económicas, pero lo que pasa es que es una marca que la realidad es que toca, toca a todos, a todas las edades. No te puedo decir, ah si son mujeres de 18 a 34. Se entiende de donde hacen las preguntas, porque hay marcas que tienen un target mucho más definido, pero lo que pasa es que esto es una marca país. Entonces yo cada vez que comunico algo, obviamente a veces pasa que cuando hacemos determinadas acciones, estamos tratando de tocar más a un público que a otro. Porque adentro de esos uruguayos hay un montón de fracciones. O cuando la compañía, o cuando la marca trabaja en campañas específicas de agua con gas, y le está

hablando más al consumidor de agua con gas que no tiene nada que ver con el consumidor de agua sin gas. Son personas que tienen intereses diferentes. O cuando hablamos o hacemos una campaña para apoyar a la selección, y bueno, le estás hablando a todos los uruguayos. Pero obviamente esa campaña probablemente permee mucho más en jóvenes y permee mucho más capaz que en hombres. Pero en realidad siempre tratamos de que cuando la marca habla, a la marca le hablan todos, digamos.

Entrevistadora Agustina: Bien, perfecto

Entrevistada María Pía: Siempre tratando de cuidar mucho, que como quizás sí desde el rebranding, lo que les decía yo es, hay una manera distinta de comunicar de la marca, y es el conectar con el público joven, el tratar de trabajar... (no culmino la frase e inicio otra). Antes lo que pasaba era que era una marca, años atrás, muy transgeneracional pero yo les preguntaba a ustedes que son súper jóvenes era si es el agua que se consume en mi casa, es la que traen mis padres y ponen en la heladera, pero yo no tengo un vínculo emocional con esta marca.

Entrevistadora Agustina: La marca de siempre

Entrevistada María Pía: Es como si la marca de siempre, me decís una marca te voy a decir Salus, pero yo no tengo un vínculo. Y hoy, lo que antes pasaba, nosotros hacemos un tracking de marca, se llama un tracking de salud marcaria que se hace cada dos o tres meses. Un poco ahí lo que se ve es el top of mind, la recordación publicitaria, la preferencia de marca y cómo está tu marca en un montón de atributos respecto de otras marcas que son competidores. Y, hace años, nos pasaba mucho que en muchos atributos la marca daba muy bien en personas

de más de 35, y en personas de menos de 35 no daba bien, y hoy eso se niveló. O sea la marca performa prácticamente igual en los atributos para gente de menor de 30 y mayor de 30.

Entrevistadora Lucía: ¿Y vos creés que eso pudo haber incidido en este tipo de rebranding, digamos?

Entrevistada María Pía: Claro.

Entrevistadora Lucía: Como principalmente por enfocar desde ese lado.

Tal vez entiendo que conociendo las preferencias también de las nuevas generaciones, desde el punto de vista de, a lo mejor se va desarrollando otro tipo de conciencia, también los impulsa para que se les llegue de manera más fuerte.

Entrevistada María Pía: Lo que pasa es que una marca, como les decía, se cambia el vestido, empieza a parecer como visualmente más atractiva, más contemporánea cada vez que comunica lo hace desde un lugar diferente, innovador, pone innovación arriba de la mesa, constantemente. Porque acá, al ser marca compañía piensen que, acá estamos hablando de aguas particularmente, pero todo lo que hace es fruté o sea, todos los años, innovación sabores nuevos, digamos lanzamos gaseosas, o sea la compañía está constantemente trayendo cosas nuevas. Entonces finalmente todo eso le permea a la marca madre, y también le permea a la marca de agua pura. Digamos en los últimos años desde el Rebranding hicimos dos veces un partnership con Spotify, como la única marca en Uruguay que lo hizo, en cada etiqueta había una playlist para que escucharas. O sea, y todas esas movidas, capaz que antes del 2019 no se pensaban. Entonces hoy siempre la marca está intentando buscar maneras diferentes de conectar con la gente en función de los intereses que la gente tiene hoy. Creo que Spotify es

un ejemplo clarísimo de cómo una marca de agua también puede ser entretenida, divertida y puede ser moderna, ¿no?. Entonces creo que el rebranding quizás es como, no solamente el hito del rebranding, sino como el comienzo de una era distinta para Salus. Yo creo que si les tengo que poner palabras, tómenlo ahí, y van a ver que todo lo que es la marca a partir de ahí se habla un poco con esta intención ¿no?.

Entrevistadora Lucía: Total, total. Bien, em, después un poco consultarles ¿cuál fue, desde lo que nos puedan decir, la estrategia de medios usada para este rebranding?

Entrevistada María Pía: Te diría, **multimedios**. Sí, hubo televisión, hubo radio, una campaña digital muy fuerte. Hubo un lanzamiento con la prensa muy grande, donde se comunicó oficialmente, en ese mismo lanzamiento la marca firmó un acuerdo con Uruguay Natural y pasó a ser marca país. Entonces nada, fue bastante grande les diría, **100% multimedios**.

Entrevistadora Agustina: Claro, bien y luego eh, les íbamos a pedir si de casualidad no tenés alguna foto o algo de ese momento de alguna vía pública que se haya hecho, de la tele, o algo, que nosotros en lo digital lo encontramos todo, pero lo que se hizo justo en el 2019 no vimos mucho.

Entrevistada María Pía: Les mandamos algo que lo resuma, si quieren.

Entrevistadora Agustina: Demás, muchas gracias.

Entrevistadora Agustina: La otra pregunta, nos quedan dos preguntas nada más, y que una de ellas es, creo que ya lo hablamos un montón esto, lo que nos contaste de arriba, que es, ¿qué es lo que buscaba transmitir Salus con este rebranding? Creo que es como la novedad que decías vos, de decir, che, sabemos que tenemos que aggiornarnos a los tiempos a los que estamos, básicamente.

Entrevistada Florencia: Sí, o sea... Parte del consumidor. No es que Salus buscaba hacer algo, sino que parte de la necesidad del consumidor.

Entrevistada María Pía: Sí, devolverle al consumidor esa quizá evolución que la marca necesitaba tener. Y como les decía, siempre que hablen del rebranding piensen en como una nueva era de la marca. Una era que no apaga su trayectoria, no apaga lo que tenía, no apaga eh..., nosotros muchas veces que trabajábamos acá pensando en la marca hablamos de que es un new classic, como que tiene esto como que lo nuevo, que ha sabido adaptarse pero es que no se olvida de dónde viene. Como un poco creo que esa frase resume muy bien lo que es, y lo que se buscaba como dijo Poppy de alguna manera se buscaba responder a esta tensión que estaba teniendo la marca que no le estaba permitiendo quizá ser atractiva o ser preferida, sobre todo por las generaciones más jóvenes. Como que el consumidor estaba empezando a demandar esta necesidad de que la marca se aggiorne, pero sin olvidarse de quién era. Eso es un poco el objetivo, después obviamente la campaña todo lo que se hizo en sí mismo tuvo como una parte de comunicar el cambio, y después como decía el comercial de fábrica lo que busca es aprovechar el cambio para mostrar una manera mucho más contemporánea de hablar del proceso natural del origen de esta agua ¿no?. Más o menos es eso.

Entrevistadora Lucía: Genial.

Entrevistada María Pía: ¿Algo más, Chicas?

Entrevistadora Lucía: No, creo que en realidad lo sustancial es esto. Gracias!

Entrevistada María Pía: Bueno a ustedes, ahora después vemos con Poppy y les mandamos alguna cosa que capaz que les sirva.

Entrevistadora Agustina: Bueno, muchísimas gracias en serio!

Entrevistadora Florencia: ¡Buena suerte!

Anexo 5

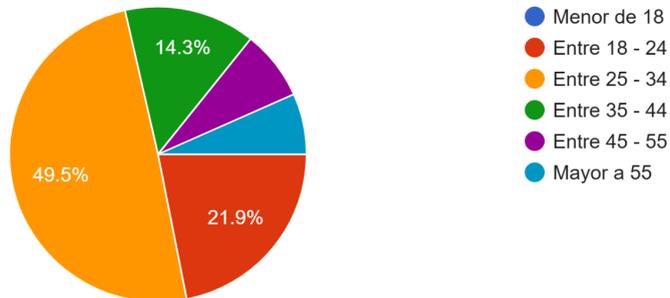
Encuesta

En cierto momento del proceso de nuestro trabajo de análisis tuvimos cierta limitante, ya que nos encontramos con la dificultad de poder hacer entrevista a personas del área de marketing de Salus. Por este motivo inicialmente optamos por hacer la encuesta, que pese a saber que no era representativa nos iba a poder aportar cierta información que nos ayude a fundamentar aspectos de nuestro análisis.

Finalmente al obtener la posibilidad de la entrevista, utilizamos la misma solo para aportar en los aspectos de percepción de público.

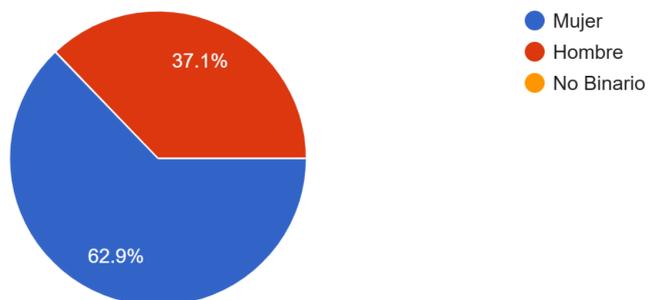
¿Cuántos años tienes?

105 respuestas



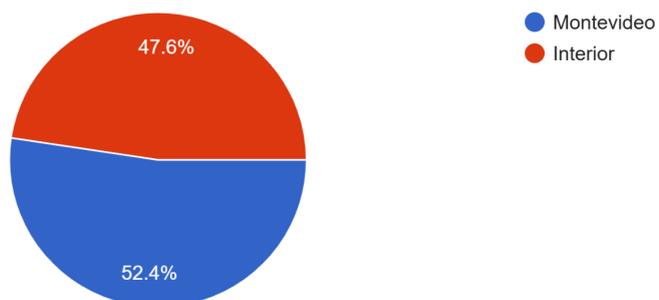
Género

105 respuestas



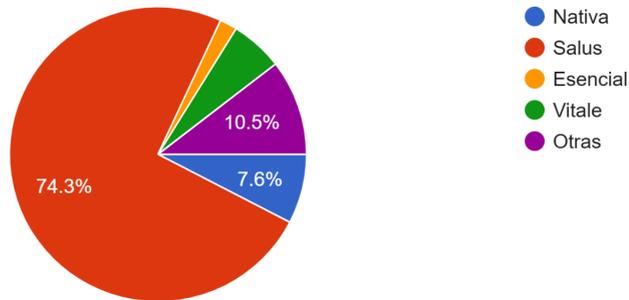
¿Dónde vives?

105 respuestas



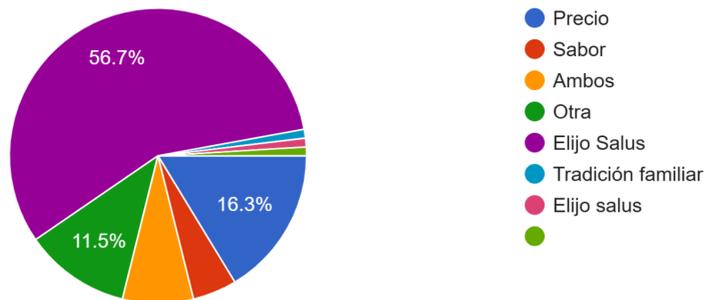
¿Al beber agua, cuál es la marca que eliges?

105 respuestas



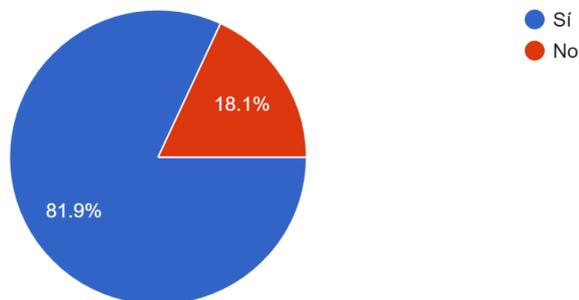
En caso de no elegir Salus en la pregunta anterior ¿Cuál es el motivo de elección de otra marca?

104 respuestas



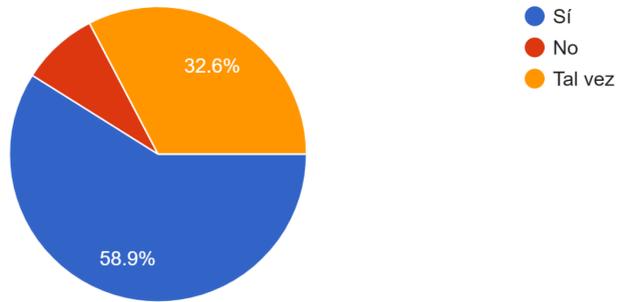
¿Consideras a Salus como una marca sustentable?

105 respuestas



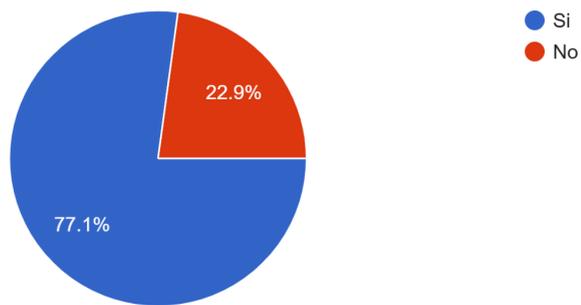
Si la respuesta es afirmativa ¿Ves esta sustentabilidad o afán por lo natural reflejado en sus campañas?

95 respuestas



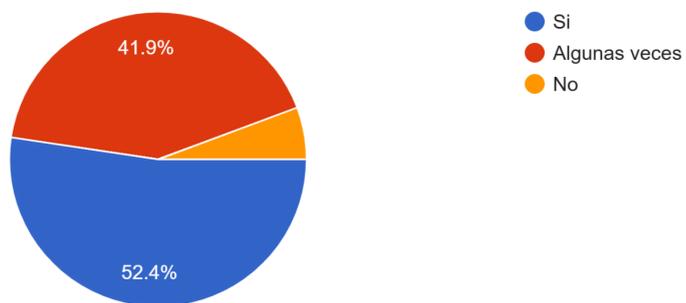
¿Crees que su comunicación actual transmite un mensaje genuino?

105 respuestas



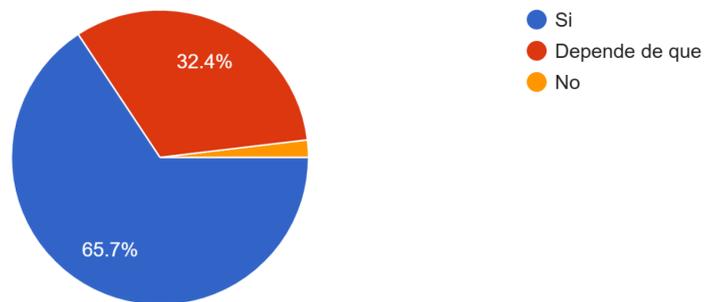
¿Te preocupan los temas medioambientales?

105 respuestas



¿Si pudieras hacer algo con tus hábitos de consumo para reducir la contaminación, lo harías?

105 respuestas



¿El compromiso medioambiental en una marca y sus productos es algo que influye en tu decisión de compra?

105 respuestas

