



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
Facultad de Ciencias Económicas

**Escuela de Estudios de Posgrado**

Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

**Trabajo Final**

Dilema entre objetivos sociales y comerciales en el área de la cosmética natural. Caso  
Natura Ekos

Tutor: Darío A. Rubinsztein

Alumna: Romina Cecilia Liquidoli

DNI: 31638080

Año 2014

## **CLAUSULA DE ORIGINALIDAD**

"Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".

## INDICE

Introducción.....	4
Antecedentes.....	5
Planteo del problema.....	16
Hipótesis.....	16
Objetivos generales.....	16
Objetivos específicos.....	16
Justificación.....	16
Metodología de elaboración.....	17
Marco Teórico.....	18
Análisis del contexto.....	31
Mercado Objetivo.....	32
Investigación de mercado.....	35
Conclusiones.....	40
Recomendaciones.....	41
Bibliografía.....	42
Tutor.....	43
Anexos.....	44

## **INTRODUCCIÓN**

Natura es una empresa de Cosméticos establecida en 1969 por Antonio Luiz Cunha Seabra como un pequeño laboratorio y tienda de cosméticos en la ciudad de San Pablo, Brasil. Después de un período de experimentación, la compañía en 1974 adoptó un modelo de venta directa.

Para Luis, la base de los valores se encuentra en la calidad de la relación con el otro y lo transforma en el pilar de toda su actividad y ve la importancia que tiene el diálogo en su manera de encarar la belleza. Existe un permanente esfuerzo por revelar una clase de belleza que, lejos de los estereotipos y de los dictados de la apariencia, mantiene la esencia misma del ser.

En 1979, se integró a la compañía Guilherme Leal, un administrador por su capacitación, que había trabajado como consultor para Natura y había abierto una compañía de distribución en el sur para vender sus productos. En 1983, Pedro Passos, colega de Leal, que había trabajado con él en una compañía de ferrocarriles de propiedad estatal, también fue invitado a participar.

En 1989, Seabra, Leal y Passos compraron las acciones a los otros socios de Natura y consolidaron las compañías que formaron el sistema inicial de Natura en una sola compañía, Natura Cosméticos.

Natura nace como una empresa cuya base es el relacionamiento. Así fue cómo surgió, a partir de la relación de tres empresas, como son sus creencias, cadena de relaciones y como se desarrolló y creció, siendo un negocio de venta directa.

En 2000, lanzó la línea Ekos, una línea de productos que fue un hito, hecha de materias primas provenientes de la biodiversidad brasileña reunida a través de métodos sustentables. Natura Ekos propone una manera totalmente diferente de hacer negocios, una red Ekos cuyos valores base involucran el respeto, la sabiduría, la interdependencia y la valorización de todas las partes que intervienen en el proceso de elaboración de cada producto. Para esto Natura trabaja con comunidades que comparten sus tradiciones, técnicas y conocimientos para la detección y extracción de activos con los que se logran los productos.

## **ANTECEDENTES**

La visión de Natura es: “Natura, por su comportamiento empresarial, por la calidad de las relaciones que establece y por sus productos y servicios, será una marca de expresión mundial, identificada con la comunidad de las personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor por medio de la mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de la cual forman parte, con el todo.”

La visión retrata la historia de una compañía que se inicia en base a las relaciones y que está basada en la sustentabilidad en todos sus aspectos. En los siguientes párrafos se repasan los antecedentes que sentarán las bases de sus proyecciones.

Natura fue fundada en 1969 en la ciudad de San Pablo. Su actuación en el sector de cosméticos se caracterizó, desde los inicios, por la producción diversificada y por la venta directa. En 1999 adquirió a Flora Medicinal, empresa farmacéutica especializada en fitoterápicos. Con casi 90 años de existencia su mayor patrimonio era el conocimiento del valor biotecnológico de la naturaleza brasileña.

En 2001 Natura alcanza una facturación de US\$ 328 millones y produjo 91 millones de ítems. Contaba con cerca de 3000 colaboradores y 270.000 consultoras (representantes de ventas en venta directa), ya estaba presente en más de 4500 municipios brasileños y además en países de América Latina como Perú, Chile, Bolivia y Argentina, responsables por el 5% de las ventas.

En 2003 su sede estaba localizada en Cajamar, ciudad próxima a la capital del estado de San Pablo. Los tres principales accionistas dividen sus mandos en: Presidente-Ejecutivo, Guilherme Peirão Leal; Presidente-Fundador, Antonio Luiz da Cunha Seabra; y Presidente de Operaciones, Pedro Luiz Passos. Con una participación mayor al 14% en la facturación del sector en el país, el principal objetivo de Natura era alcanzar el liderazgo del sector de cosméticos en América Latina.

La historia de la empresa puede ser dividida en tres fases distintas: la primera, en la década del 80, con crecimiento que consolidó a la marca Natura en el mercado interno. En la década siguiente, una segunda fase, cuando la empresa pasó a invertir en la modernización de su gestión y operación. Fue un período que se caracterizó por el desempeño decreciente, en términos de las inversiones realizadas y las crisis cambiarias, pero en el que Natura es reconocida con numerosos premios.

En 2000, inicia la tercera fase, destacada por los cambios en su imagen, incorporando la firma “Bien estar bien” y por la inversión en la producción de productos naturales, reforzando la asociación de su marca a la naturaleza. Así mismo

fue reconocida como la empresa más admirada de su sector y como la segunda compañía del país.<sup>1</sup>

Leal era retratado como la “cabeza” de Natura, había supervisado los asuntos estratégicos y liderado el proceso de internacionalización., la búsqueda de nuevos socios y productos potenciales, el compromiso con esfuerzos sociales, y la idea de que una relación de larga duración con todos los interesados era fundamental para el éxito sustentable. Leal explicó más detalladamente: “Creemos que nuestros principios y visión han sido importantes en el desarrollo de nuestra compañía y en el desarrollo de nuestra fuerte reputación en nuestros 36 años de operaciones en el mercado brasileño. Creemos que la claridad de nuestros principios y nuestra visión nos ayudan a atraer a nuestra extensa red de representantes independientes de ventas y a promover una cultura corporativa que produce conceptos de marketing y productos innovadores. A través de nuestras prácticas de negocios, la calidad de nuestros productos y las relaciones que establecemos tratamos de hacer de Natura una marca finalmente reconocida en todo el mundo e identificada con una comunidad de personas que están comprometidas con la creación de un mundo mejor. Además, creemos que estos principios y esta visión aumentan el atractivo de nuestros productos entre los consumidores y serán importantes cuando expandamos nuestras operaciones en otros mercados geográficos.”

Passos representaba el “cuerpo” de Natura. Pragmático y aterrizado, Passos se integró a Natura en 1983. Él comentó el proceso de toma de decisiones entre los tres fundadores y sus efectos a través de la organización: “Nos hemos conocido durante mucho tiempo, y por lo tanto, nuestras fortalezas y debilidades, al igual que nuestra experticia y capacidades son transparentes. No es sorprendente que a menudo estemos abiertamente en desacuerdo, lo que nos lleva a un impasse. No obstante, a través de una serie de reuniones y comités formales e informales en los cuales tendemos a incluir a tantos ejecutivos y tantas opiniones audaces como sea posible, buscamos el consenso. A través de este mecanismo, centralizamos el proceso de decisiones cruzando todas las unidades de negocios, alineando a toda la compañía y haciendo a todos nuestros empleados claves responsables de decidir si los temas son consistentes con nuestros valores”

Los tres fundadores monitorean estrechamente los productos y marcas nuevas para asegurarse de que son plenamente consistentes con la visión general de la compañía, y están preparados para esperar para lanzar un producto hasta estar completamente seguros de que está en sintonía con la misión de la compañía.

---

<sup>1</sup>Información obtenida a partir de la investigación realizada entre los 1000 principales líderes empresarios brasileños por la *Revista Carta Capital*.

En 2009 se establece base en Buenos Aires con una estructura llamada Operaciones Internacionales, en donde se replica el modelo económico de Brasil pero en diferentes etapas de producción, portafolio y comunicación. Se incluyen las Unidades Regionales de México, Colombia, Argentina, Perú y Bolivia. Unidad Regional se le llama a cada organización Natura por país. Las mismas son consideradas organizaciones independientes, con sus propios departamentos, objetivos.

UNs son las Unidades de Negocios que trabajan con las diferentes categorías de productos. Las unidades de negocios trabajan con los aspectos más estratégicos de las marcas y del negocio, en cambio las Unidades Regionales se ocupan de cuestiones más tácticas como los resultados comerciales por país.

Natura es una empresa en plena expansión territorial y esto conlleva a que sea clave que todos estén alineados para que el negocio sea exitoso y sustentable en el tiempo. Operar en un Mercado Internacional implica mayores riesgos y variantes.

## **CADENA DE VALOR**

*“Las convicciones crean fuertes lazos a través de toda la cadena de valor”* Luis Seabra, Fundador y Presidente del Directorio de Natura

La proposición de Valor se basa en la Triple Bottom Line (*ver Gráfico 4 en anexo*)

- Económico: Fuerte generación de flujo de dinero, Atractivo crecimiento ganancial, Consistente pago de dividendos
- Social: Creación de riquezas a los consultores, R\$ 70millones invertidos en CSR, Beneficios extendidos a las comunidades extractivas.
- Medio Ambiente: Operaciones de carbono neutral, Utilización de packagings con refill, Extracción sustentable de activos, utilización de materiales reciclado y reciclables (*ver Gráfico 5 en anexo*). Natura Ekos es pionera en utilizar PET reciclados en cosmética.

Una constante reinención y reformulación de su portafolio de productos era crucial para la estrategia de mercado de Natura. Para innovar y desarrollar productos internamente de manera continua, Natura adquirió patentes y tecnología a universidades y centros de investigación en Brasil y en el extranjero. La línea de tiempo para la creación y comercialización de un nuevo producto iba de seis meses a cinco años, dependiendo del grado de innovación. Alessandro Carlucci, que en 2005, a la edad de 40 años, se convirtió en Gerente General (CEO) de Natura, después de estar 15 años en la compañía, explicó: “Nuestro proceso de innovación y lanzamiento de productos ha sido un mix de sesiones de lluvia de ideas, donde los tres fundadores todavía tienen un papel crucial en la definición de los conceptos que están detrás de

los nuevos productos, y una práctica de retroalimentación que incluye a nuestra red de ventas y a los clientes. Esta dinámica nos permite responder con prontitud a los gustos de los clientes, apoyar los esfuerzos de ventas, y promover nuestra marca. Nos ocupamos de todos los detalles. Incluso el diseño del envase de nuestros productos trata de reflejar el atractivo y el impacto positivo de nuestros valores.”

Leal explicó más extensamente: “Por el lado del consumidor, los productos de Natura se basan en el concepto de “bienestar / estar bien”, que se refiere a la relación armoniosa, placentera entre uno y su propio cuerpo, combinado con el concepto relaciones gratificantes y empáticas con otros y con la naturaleza. Natura piensa que este enfoque general ha contribuido a fortalecer las relaciones a lo largo de la cadena de valor y ha sido un factor clave de diferenciación para sus productos.

## **RED COMERCIAL**

Las principales operaciones de Natura se concentran en su elegante instalación “Espacio Natura”, un centro integrado de producción, logística de Investigación y Desarrollo, situado en las afueras de São Paulo. Consta de cuatro unidades de producción para cosméticos, shampoos y perfumes. En 2005, Natura tenía una capacidad instalada de manufactura anual de 209 millones de ítems. La manufactura de productos implica la separación de las materias primas, la mezcla de materiales de acuerdo con las fórmulas de la compañía, el embotellamiento y la envoltura. La compañía compra sus materias primas a diversos proveedores. En 2005, los diez mayores proveedores de Natura daban cuenta de 43% del total de los costos de materias primas, siendo los proveedores nacionales responsables de alrededor de 90% de los costos de materias primas. Los costos de envasado totalizan alrededor de 44% de los gastos en materias primas.

Cuando se realiza un pedido, el sistema de manejo de inventario inmediatamente indica el estado del inventario al representante de ventas. El depósito vertical utiliza un sistema automatizado que recupera las materias primas y los productos terminados de las estanterías y envía órdenes de manufactura a las instalaciones de producción. Dentro de las 24 horas, los pedidos son automáticamente verificados, empaquetados y etiquetados para entrega en la residencia del representante de ventas. Durante los puntos altos de demanda, tales como el Día de la Madre o Navidad, el número de los pedidos diarios puede aumentar en casi 60%. Para asegurar la entrega oportuna de sus productos, Natura utiliza 26 compañías diferentes de despacho y entrega, al igual que el servicio postal brasileño para transportar productos a sus representantes.

Los productos Natura se distribuyen a través de una red internacional de 160.000 consultoras en Argentina, Chile, Colombia, México y Perú, y 1,4 millones en Brasil. Sus representantes de ventas, conocidos como consultores de Natura, son vendedoras bien capacitadas y autónomas sin contrato de exclusividad con Natura. Esta fuerza de ventas consta principalmente de dueñas de casa de clase media que venden a sus amistades, profesionales independientes, secretarías y personal de oficinas en toda clase de compañías que aprovechan sus contactos internos en la compañía y muchas que venden a sus colegas y empleadores. La red de ventas está compuesta de administradores de mercado, ejecutivos de ventas, promotores de ventas y representantes de ventas organizados por secciones que cubren regiones geográficas específicas. Ellos trabajan en un ciclo de tres semanas. Los catálogos contienen precios de referencia para el consumidor final de cada producto, los que normalmente incorporan un margen de 30%. Este margen, combinado con precios bonificados, asegura la comisión más alta en la industria y fortalece la lealtad de la fuerza de ventas. Las consultoras de Natura tienen un promedio de entre 20 y 30 clientes. Aproximadamente 30% de pedidos totales llegan a través de la Web y son aproximadamente 80% más baratos de procesar que los que llegan a través del centro de llamadas. La focalización de Natura en las ventas permite a las consultoras realizar pedidos en cualquier momento y hacer más de un pedido dentro del mismo ciclo, adaptando la compañía sus arreglos de logística y distribución y los costos con este fin. Los representantes de Avon podían colocar sólo un pedido en un momento específico del ciclo.

En cuanto a la cadena de provisión de Ekos Natura establece un puente entre las diversas áreas de Natura y las comunidades, que son grupos de agricultores familiares organizados en asociaciones y cooperativas o grupos extractivistas de comunidades tradicionales del Amazonas y de otras regiones de Brasil y también del exterior. También establecen una conexión entre Natura y las empresas que benefician los activos explotados por las comunidades. En la cadena de suministros, siempre existen una o más empresas que realizan la transformación del activo proporcionado por la comunidad en una materia prima que va a ser usada en la fabricación de los cosméticos. Existe un instrumento de gestión llamado BioQlicar, el programa está dividido en dos: el Bio va a evaluar la sostenibilidad de las comunidades y ver cómo trabajan las relaciones humanas, cómo lidian con las cuestiones ambientales y cómo está la estructura de la cooperativa o de la asociación; el Qlicar trabaja el suministro, evalúa si las comunidades están entregando los activos dentro del plazo y con calidad, cómo está la logística de esa entrega, en qué nivel se encuentran los procesos de gestión.

## LÍNEA NATURA EKOS

“Un producto es sustentable cuando es ambientalmente correcto, socialmente justo y económicamente viable”<sup>2</sup>. Esta definición fue incorporada por Natura, expresando la adopción del concepto de sustentabilidad. Asociada a esta orientación, la empresa busca hacer a todos sus productos transmitir el concepto Bien-Estar-Bien, con el que intentó retratar una forma de ser, de ver el mundo y actuar sobre ella.

Propone la relación armoniosa del individuo consigo mismo, con el otro y con el mundo. Expresa su preocupación en valorar y preservar la naturaleza, entregando embalajes reciclables, refills y fórmulas biodegradables que buscan evitar la contaminación ambiental.

Como expresión concreta de esos conceptos es que surge en el 2000 una propuesta de crear Ekos, asociando el conocimiento científico al conocimiento popular y preservando la biodiversidad brasilera. Los productos Ekos derivados semillas, hojas y aceites extraídos bosques, de forma certificadas para asegurar la sustentabilidad de los ecosistemas.

Passos explica: “Ekos materializa los valores que buscamos; principios activos naturales, conciencia y responsabilidad. La empresa reafirma sus orígenes”

Ekos era coherente con las tendencias del mercado y con la amplitud de posibilidades de la flora brasilera.

Natura sabe que la biodiversidad brasileña es un atractivo grande en el mercado internacional. Sin embargo la falta de tradición en el uso sostenible de los recursos naturales representaba un obstáculo ara las acciones empresariales. El concepto de sustentabilidad pasó a constituir un gran desafío y oportunidad para que Natura desarrolle estrategias innovadoras en su negocio.

Para los presidentes no se trataba sólo de una nueva puerta de negocios. La decisión de la Directoría fue unánime en ampliar las acciones en las comunidades de donde se extraían los insumos, comenta Leal: “Sólo me interesa estar en ese negocio para hacer la diferencia; inferir positivamente en las cuestiones sociales y ambientales de las comunidades de donde extraemos nuestros principales activos. De otra forma, sólo para hacer dinero, no me interesa. Preferiría de la empresa y seguir con mi vida”.

Ekos, una marca que inauguró un modelo pionero en el mundo de hacer negocios en forma sustentable. Su nombre proviene de la creencia de las personas son el eco de

---

<sup>2</sup>Afirmación de las prácticas derivadas de FSC - Forest Stewardship Council y la SAN - Red de Agricultura Sostenible conservador - la certificación de productos entidades internacionales elaborados con ingredientes activos obtenidos a través de la extracción (FSC) o cultivo (SAN).

todos los pueblos que vivieron y convivieron con la naturaleza antes de ellas y serán eco para las personas que vendrán en el futuro. Se creó en el siguiente contexto:

### **Contexto Social y Cultural**

- Movilización mucho más participativa en lo relacionado a cuestiones socio ambientales.
- Evolución del valor en el pensamiento de la sociedad:
  - o Era de la materia-prima
  - o Era del producto (industrialización)
  - o Era de los servicios y de la información
  - o Era del conocimiento (“valores de existencia” - productos de 4ª generación).
- El consumo consciente se convirtió en un carga pesada de practicar
  - o ECOCHATO (limita el placer y general la culpa). Disonancia entre conciencia y práctica.
- Surgimiento de iniciativas que mejoran lo relacionado al consumo:
  - o Evolución del consumo consciente para reducción del consumo, además alineado con el placer: iniciativas "ECODUCA"– bajo impacto ambiental con alto impacto sensorial.
  - o INVITACIÓN: nuevo aspecto sensorial, creatividad (para reutilizar) salir de la Idea de consumo para a idea del uso. EDUCACIÓN: las personas necesitan saber más para hacer más. MOBILIZACIÓN Y ARTICULIZACIÓN en redes: del individualismo para a interacción, participativa.

### **Contexto político y económico**

- Nacen empresas de neutralización de emisión de carbono.
- Metas del milenio (ONU): 189 países firmaron un acuerdo para disminuir la pobreza antes del 2015. Creciente preocupación en relación al tema “inclusión”: 4 billones de personas excluidas de la economía. Al 2050 habrá 3 billones más.
- La sustentabilidad gana relevancia en la Bolsa de Valores (Social y Ambiental). Creación del ISE (Índice de Sustentabilidad Empresarial), creado por Bovespa (Bolsa de Valores de San Pablo) en conjunto con el Ministerio de Medio Ambiente

de Brasil, Instituto ETHOS<sup>3</sup>, FGV<sup>4</sup> y otras cinco instituciones, cuyo objetivo es rankear a las empresas más sustentables para invertir. El Instituto Ethos es un polo de organización de conocimiento, intercambio de experiencias y desarrollo de herramientas para ayudar a las empresas a analizar sus prácticas de gestión y afianzar su compromiso con la responsabilidad y desarrollo sustentable. Es también una referencia internacional en estos asuntos, desarrollando proyectos en colaboración con diversas entidades de todo el mundo.<sup>5</sup>

### **Contexto Ambiental**

- La realidad ambiental y todos sus problemas dejan de ser creencias para ser comprobadas científicamente.
- Los impactos ambientales son sentidos en el presente: Tsunamis, huracanes, variaciones climáticas abruptas, derretimiento de los polos.
- Cuestiones ambientales salen de la esfera político/empresarial para convertirse en temas de conocimiento público.

### **Contexto Mercadológico**

- El mercado “verde” explotó y el número de marcas con atractivo medioambiental y etiquetas de certificación se están proliferando.
- Mensajes de la competencia, no son entendidos con profundidad y pierden credibilidad.
- Sustentabilidad se convirtió en un commodity. No basta tener un mensaje sustentable, es necesario concretizarlo en acciones y prácticas para agregar valor y diferenciarlo.
- Mucho discurso y poca práctica. El desafío es en concientizar a las personas como parte de problema para que pasen a ser parte de la solución.

## **DESARROLLO DE MODELO DE NEGOCIO DE EKOS**

Por un lado se apoya en el Marketing Ecológico que según Polonsky (2001) “consiste en todas las actividades desarrolladas para generar y facilitar intercambios de forma

---

<sup>3</sup> Instituto de responsabilidad social y empresarial sin fines lucrativos creada en 1998, caracterizada como Oscip (organización de la sociedad civil de interés público). Su misión es movilizar y ayudar a las empresas a llevar sus negocios de forma socialmente responsable.

<sup>4</sup> Fundación Gertulio Vargas fundada en 1944 con el fin de preparar personal calificado para la administración pública y privada de Brasil. Forma con valores éticos ciudadanos con poder de transformar la sociedad.

<sup>5</sup> Página oficial de Ethos, <http://www1.ethos.org.br>, 01/09/2011.

de satisfacer los deseos y necesidades humanas, con el menor impacto en el medio ambiente”.

Para la línea Ekos Natura creó un Programa de Certificación de Proveedores de Productos Forestales para las áreas y reservas con las cuáles se relaciona, garantizando que los recursos de la flora serán extraídos de forma social y ambientalmente correcta. En síntesis el programa está compuesto por seis etapas: auditoría local del origen de los activos, elaboración de un plan de administración, evaluación del impacto social y ambiental, implementación del plan de administración, obtención del certificado y auditoría periódica. El certificado de la administración sustentable de la floresta está expedido por Imaflores, institución que representa en Brasil al Forest Stewardship Council (FSC), organización ambiental que audita y certifica productos forestales, reconocida internacionalmente. El programa tiene como esencia el retorno económico para las reservas extractivas, mientras se respeta el modo de vida de la población local, agregando valor al trabajo y el producto final comercializado por las comunidades.

En relación al desarrollo sustentable, Natura creó un Directorio de Sustentabilidad, para esta área específica, asegurándose de estar creando condiciones reales de sustentabilidad para sus operaciones y para sus relaciones con las comunidades extractivas. De acuerdo con el Gerente de Desarrollo Sustentable: “Natura es una empresa pionera en procesos de custodia, está aprendiendo junto a las comunidades esta forma nueva de trabajo”.

Por el otro lado, basados en su estrategia de innovación y sustentabilidad ambiental, Natura vegetalizó los jabones de todas sus líneas, sustituyendo las materias primas de origen animal, mineral o sintética por materias primas de origen vegetal cultivadas de forma sustentable.

Las alianzas con las universidades que se dedican al estudio de la biodiversidad aplicada a la cosmetología dan una ventaja competitiva a Natura. La academia da otra mirada diferente, sin visión empresarial, otro ritmo. El dialogo con ellas es fundamental, desmitificar el papel del investigador, de lo académico frente a lo industrial, no convertirlo en un mercenario.

La innovación es fundamental para Natura. Las universidades tienen un conocimiento del know-how, apoyan con el conocimiento de las comunidades.

### **Las comunidades**

19 son las comunidades que componen la red y 1714 familias por todo Brasil (*ver Gráfico 3 en anexo*). Se establecen relaciones con asociaciones ya formalizadas y que

presentan buenas referencias. Evaluando una serie de requisitos sociales, ambientales y económicos. También es necesario que haya un alineamiento de valores. La comunidad debe adoptar un buen manejo ambiental, tomar decisiones de manera participativa, gerenciar bien sus negocios y mantener una buena relación con su territorio. De preferencia, esos grupos deben establecer asociación con otras ONGs o gobierno, y contar con otros mercados, para no depender tanto de Natura.

Natura Ekos inició este modelo innovador de hacer negocios hace 10 años, se argumenta que es una red en la que todos ganan por lo siguiente:

- El desarrollo de los productos, desde la extracción de los activos hasta su embalaje ayuda a sostener la floresta en pie. 14 son los activos de la biodiversidad brasilera.
- El suministro y repartición de los beneficios generaron en los últimos años más de R\$ 8,5 millones, que apoyaron al desarrollo social, el fortalecimiento de la economía y la sustentabilidad ambiental de esas comunidades.

Cuando el equipo de Natura llega por primera vez a un lugar y propone un negocio para aquella comunidad, las personas ven esa situación como una oportunidad para generar renta y mejorar la calidad de vida. Pero Algunos grupos no están acostumbrados a realizar gestión de grandes volúmenes de dinero – y eso puede ser un factor de desestructuración, pues genera conflicto por interés. Se monitorea los impactos relativos al manejo, plantío, certificación, etc.

Existe un Índice de la Calidad de la relación: Es una herramienta que evalúa varios atributos importantes en la relación, como transparencia, compromiso y lealtad, a partir de allí, se crea una metodología de investigación para tener una evaluación anual del trabajo con la comunidad. Es un instrumento que ayuda a mejorar la relación.

Una de las mayores ganancias y reconocimiento se produce cuando estas comunidades, al sentirse valoradas por la relación con Natura, pasan a firmar asociaciones con otras empresas, aplicando el modelo construido en conjunto con Natura.

### **Arquitectura del portafolio**

Los conocimientos tradiciones asociadas a Activo/Etnobotánica son el núcleo de la marca Ekos, de donde todo se origina, especialmente la arquitectura del portafolio de la marca como inspiración para el desarrollo de los productos.

De las tradiciones derivan rituales, usos, texturas, aromas, colores que inspiran a la creación de productos con significado, pudiendo ser, productos Cosméticos que amplían el intercambio de conocimientos y saberes (documentales, libros, etc.)

Natura, para cada una de sus líneas, clasifica los atributos en tres grandes grupos:

- Atributos filosóficos: ligados a la esencia de la marca. Desarrollo Sustentable se lleva a cabo a través del proceso y relación con las comunidades locales.
- Atributos emocionales: ligados a las relaciones y cómo impactan en las emociones. Naturalidad
- Atributos funcionales: ligados a la oferta concreta de la marca. Biodiversidad, hace referencia a la amplia variedad de seres vivos sobre la tierra. Este atributo de la línea Ekos busca resaltar que somos parte de la naturaleza y comprender que la diversidad es fundamental para el equilibrio y conservación de nuestras riquezas.

“Los accionistas, los líderes y los colaboradores de Natura tienen una firme disposición de actuar y hacer valer la Visión, Creencias, Valores y Razón de ser, como fuentes inspiradoras para la reducción de las desigualdades sociales. Tienen la disposición de mantener firme la visión de responsabilidad social en todas sus actitudes así como prestar atención en la vocación de la compañía para construir y preservar las relaciones de calidad, para las fuerzas de sus marcas para impulsar el crecimiento continuo de sus negocios” <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa, Año 2000

## **PLANTEO DEL PROBLEMA**

¿Cómo mantener el constante cuidado de las relaciones con comunidades y universidades, a través de la aplicación de un modelo económico innovador y nunca antes aplicado en otra empresa?

## **HIPÓTESIS**

Es posible en el área de la cosmética natural lograr un negocio exitoso y ser sustentable. Ekos es una marca exitosa en ventas, la percepción de la marca y Natura es positiva. Natura sabe y tiene los procesos necesarios para llevar a cabo el trabajo con las comunidades y ser una revolución para los modelos comerciales del mundo.

## **OBJETIVOS GENERALES**

- Analizar los procesos de Natura que justifiquen la sustentabilidad o no del modelo de negocios de Ekos.
- Explicar a través de la investigación la viabilidad de la aplicación del modelo.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudiar los procesos actuales que sustentan la relación económica y social con comunidades.
- Diseñar y realizar una investigación exploratoria cuanti-cualitativa, mediante entrevistas a colaboradores, consumidores, distribuidores y/o referentes del tema.
- Analizar a través de fuentes secundarias los antecedentes de estudios ya realizados que justifiquen la sustentabilidad de la marca.

## **JUSTIFICACIÓN**

Natura, en su reporte del 2010 presenta una afirmación cuya naturaleza se vincula con la sustentabilidad en su sentido más amplio y de largo plazo y se refiere a la transformación de la sociedad: “Creemos en el poder transformador de los individuos, las empresas, las redes, las comunidades y queremos ser protagonistas de ese movimiento de evolución de nuestra sociedad”.

Natura utiliza el modelo de Bioethical Trade (ver Gráfico 1 en anexo) trata de productos que permitan conservar la selva aunando esfuerzos con las comunidades rurales, que involucran 1714 familias. Son 14 activos de la biodiversidad brasilera,

cuya provisión y distribución de beneficios generan recursos que apoyan proyectos de desarrollo local, social y ambiental en esas comunidades.

El suministro y la distribución de beneficios han generado, a lo largo de esos años de historia, más de 8,5 millones de Reales brasileños, que apoyan el desarrollo social, el fortalecimiento de la economía y la sustentabilidad ambiental de esas comunidades.

Desde entonces, repercutió en todo el mercado el concepto de sustentabilidad. Ekos es una línea de Natura innovadora y única en la experiencia de crear una red económico-social de producción y distribución. El Modelo de Negocios es pionero y está basado en 4 pilares (*ver Gráfico 2 en anexo*):

- Responsabilidad Socioambiental: Generar riquezas para todas las partes, generando el valor en volver a los orígenes y poner en conocimiento mundial las historias reales de responsabilidad socioambiental
- Conocimiento de las Tradiciones: Del hombre en su conexión con la naturaleza, las de un pueblo, su lugar, su cultura y sus activos.
- Sensorial (Ecochatos – Ecoeduca); Crear productos con significado, que despierten y guíen los sentidos, promoviendo el contacto del hombre con la naturaleza.
- Tecnología verde: Utilizar tecnologías que respeten la naturaleza.

El problema se centra en el constante cuidado de las relaciones con comunidades y universidades, y la aplicación de un modelo económico innovador y nunca antes aplicado en otra empresa. Muchos aprendizajes por explorar. Se corren muchos riesgos que tienen relación tanto con la imagen como con la rentabilidad de la empresa para continuar siendo competitiva en el mercado.

### **METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN**

Para el desarrollo de este trabajo se utilizarán:

- Los conceptos incorporados a través de la asistencia a clases y la lectura del material bibliográfico recomendado.
- Revisión de Investigaciones y entrevistas realizadas anteriormente por Natura que hagan referencia a la problemática planteada.
- Investigaciones cualitativas y cuantitativas con Consumidoras y Consultoras.

## **MARCO TEÓRICO**

### **COMPETITIVIDAD**

La competitividad, de calidad y de precios, es la capacidad de con una producción al menor costo generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio. Se podría decir que es la mejor relación entre costos y precios en comparación a otros en el mercado.

Se llama pérdida de competitividad cuando aumentan de los costes de producción, afectando negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

También la competitividad está ligada a la calidad del producto entregado por ese precio. En principio, estos dos factores estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. En una segunda instancia y con efecto indirecto afectan la competitividad la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

### **GLOBALIZACIÓN**

La globalización es un proceso dinámico que involucra la integración del aspecto económico, tecnológico, social y cultural entre los países del mundo. Mediante el cual unifican sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global, la comunicación tiene un papel principal en este fenómeno.

Se caracteriza en la economía por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial, cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo. En el ordenamiento jurídico se ve en la necesidad de uniformizar y simplificar procedimientos y regulaciones nacionales e internacionales con el fin de mejorar las condiciones de competitividad y seguridad jurídica, además de universalizar el reconocimiento de los derechos fundamentales de ciudadanía. En la cultura por la interrelación de sociedades y culturas locales en una cultura global (aldea global). En lo tecnológico la globalización depende de los avances en la conectividad humana (transporte y telecomunicaciones) facilitando la libre circulación de personas y la masificación de las TICs y el Internet. En el plano ideológico los credos y valores colectivistas y tradicionalistas causan desinterés generalizado y van perdiendo terreno ante el individualismo y el cosmopolitismo de la sociedad abierta. Mientras tanto en la política los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se

ha denominado sociedad red, el activismo cada vez más gira en torno a las redes sociales, se ha extendido la transición a la democracia contra los regímenes despóticos, y en políticas públicas destacan los esfuerzos para la transición al capitalismo en algunas de las antiguas economías dirigidas y la transición del feudalismo al capitalismo en economías subdesarrolladas de algunos países aunque con distintos grados de éxito.

## **EMPRESA**

Una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes.

Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición.<sup>7</sup>

Para, Adam Smith, una empresa es la organización que permite la "internacionalización" de las formas de producción: por un lado permite que los factores de producción (capital, trabajo, recursos) se encuentren y por el otro permite la división del trabajo.

## **ESTRATEGIA**

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.<sup>8</sup>

Las relaciones entre las estrategias empresariales y las cuestiones sociales importantes, hay toda una trayectoria de pensamiento desde una idea inicial centrada en cómo las corporaciones pueden crear más beneficio social con su filantropía, hasta la creación de valor compartido en el sentido de crear a la vez valor económico (para empresas) y valor social (para las comunidades de su entorno). Esto es posible de tres

---

<sup>7</sup>Oficina del Emprendedor de Base Tecnológica Madrid.

<sup>8</sup> Michael Porter en On Competition (1998), artículo What is Strategy? (1996), publicado en Harvard Business Review.

formas: al atender a las necesidades de las comunidades y empresas del entorno geográfico o de negocio, al modificar la cadena de valor, o al crear nuevos productos y servicios. En ese último artículo Porter afirma que la función de las corporaciones ha cambiado: ya no es la generación de beneficios por encima de todo, sino más bien la generación de ese valor compartido.

## **MARKETING**

Philip Kotler define al marketing o mercadotecnia como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros”.

Para que se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado.

Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfecha, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

1. Necesidades, deseos y demanda:
2. Valor y Satisfacción
3. Intercambio

El marketing es el conjunto de técnicas que con estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto. Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación

más adecuadas. El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las P del marketing.

1. Producto: Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad.
2. Precio: Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.
3. Plaza o Distribución: Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:
4. Promoción: La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado.

## **MARKETING AMBIENTAL O ECOLÓGICO**

Polonsky (2001) define al marketing ambiental o verde como “todas las actividades desarrolladas para generar y facilitar intercambios de forma de satisfacer los deseos y necesidades humanas resultando en un impacto mínimo sobre el medio ambiente”.

Estudios<sup>9</sup> aclaran que las acciones de gestión ambiental de preservación, de conservación y supervisión, alentando a la ecologización de las organizaciones, presentan un diferencial competitivo fundamental para la imagen corporativa. Una gestión responsable y una utilización adecuada de los mecanismos de marketing ambiental contribuyen al valor económico de una marca, una vez que el consumidor cada vez reconoce esta transparencia en la imagen de un producto o servicio cuyo proceso es ambientalmente correcto desea ser socio con su elección.

Este aumento mutuo de la conciencia ecológica ha puesto de moda el marketing verde. Aunque hay muchos ejemplos de marketing verde legítimo, a menudo se usa como una forma de lavado de imagen o greenwashing. Esto tiene consecuencias negativas en cuanto confunde al consumidor, y crea escepticismo hacia afirmaciones medioambientales.

Hay cada vez más organismos que vigilan y denuncian estas prácticas. Además, al incurrir en publicidad verde engañosa una empresa se puede enfrentar a demandas por competencia desleal.

En mercadotecnia se ha presentado el nuevo “marketing verde” que son campañas publicitarias de empresas que lanzan productos ecológicos a consumidores

---

<sup>9</sup>Brown (2005), Peattie y Charter (2005), Porter y Van der Linde (1995), Ottman (1993) y Popcorn (1993).

preocupados por el impacto que el calentamiento global ha tenido en nuestra era, son productos denominados como “amigables con el ambiente”, y solo sufren pequeños cambios en su producción.

## **SUSTENTABILIDAD**

La sustentabilidad o sostenibilidad significa “satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”<sup>10</sup>

La temática de la sustentabilidad tal como la pensamos ahora tiene apenas 50 años de vida. Y en estos 50 años pasó de ser un adjetivo a ser un sustantivo, de ser una noción a ser un paradigma<sup>11</sup>. En este proceso de evolución, profundización y ampliación, fueron surgiendo entendimientos y conocimientos que, para cualquier persona que se dedica a la temática, resultan de lectura obligatoria porque aumentan sus conocimientos, autonomía y creatividad en el campo de la sustentabilidad.

En 1962 se publica *Silent Spring* (primavera silenciosa) de Rachel Carson. La referencia de “silenciosa” es porque los pájaros ya no venían en primavera porque su alimento, los insectos, y a veces ellos mismos habían sido exterminados. Es el primer libro que plantea de manera clara y articulada el vínculo entre las actividades humanas y el daño que estas causan al medio ambiente y a los humanos. El caso que toma Carson es el del DDT y en su libro presenta 50 páginas de referencias bibliográficas de otras investigaciones en la misma dirección aunque cada una específica de un área, un químico, un insecto, un ecosistema. La última frase de su libro es: “El “control de la naturaleza” es una frase concebida desde la arrogancia, nacida en el neandertal de la biología y la filosofía, cuando se suponía que la naturaleza existía para la conveniencia del hombre. (...) es nuestra alarmante desgracia que una ciencia tan primitiva se haya armado a sí misma con las armas modernas más terribles, y al volverlas contra los insectos las ha vuelto también contra el planeta tierra.”

En los siguientes puntos un repaso de los principales hitos de la sustentabilidad:

- 1971: Nace el movimiento ecologista o ambientalista. La organización que lo inicia es Greenpeace en Canadá protestando por las pruebas nucleares que hacía EE.UU en el mar de Alaska. Las Organizaciones no gubernamentales (ONG) nacen en el siglo XX y las ambientalistas recién en la segunda mitad del

---

<sup>10</sup> Comisión Brundtland / 1987

<sup>11</sup> En 1956, Thomas S. Kuhn publica su teoría de los paradigmas científicos donde dice que sus contemporáneos, aunque no lo supieran, tenían sus procesos fundamentales de pensamiento moldeados por las teorías de Copérnico y Darwin y que, en este sentido, eran sus herederos intelectuales. También afirma que los procesos de pensamiento de los hijos y los nietos de esa generación estarían acuñados, en vez, por los trabajos de Einstein y Freud. La clave de su teoría radica en que procesos de pensamiento congruentes en sí, se inician y se consolidan y finalmente se derraman como “sentido común”, en todos los contemporáneos. La sustentabilidad como modo de estar en el mundo es un paradigma nuevo pero su lógica, poco a poco, va creciendo y derramándose sobre distintos campos y sobre los individuos.

siglo. Durante el siglo pasado, entonces, emerge un nuevo actor social: el sector social o tercer sector o sociedad civil organizada (SCO). Las ONGs ambientalistas reconocen a Silent Spring como su primer impulso.<sup>12</sup>

- 1972: I Conferencia de ONU en Estocolmo. Primera de las 3 conferencias que convoca la ONU para discutir sobre el medio ambiente. Con la asistencia de 113 países y más de 400 ONGs, marca el comienzo de la conciencia moderna (política y pública) sobre los problemas ambientales globales. Los gobiernos evalúan que en sus países, por no tener oficinas gubernamentales responsables (ministerios, secretarías, etc.) no tienen muchas formas de 1) generar políticas públicas para el medio ambiente, 2) monitorear o 3) castigar a quien contamina. Acuerdan crear estas oficinas, es decir se comprometen a generar Institucionalidad para el medio ambiente. <sup>13</sup>
- 1987: “Nuestro Futuro Común” o Informe Brundtland se publica y presenta al mundo. El documento fue encargado por Maurice Strong de la ONU en preparación de la segunda conferencia para el medio ambiente. Representa un antes y un después en el desarrollo de la temática. El documento muestra la incompatibilidad entre, por un lado, los modelos de producción y consumo y, por el otro, la cantidad de recursos naturales disponibles y la cada vez menor capacidad de carga de los ecosistemas. En este informe, se usó por primera vez el término desarrollo sostenible o sustentable<sup>14</sup>y se lo definió como: aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las de las generaciones futuras. Plantea también que el desarrollo sostenible requiere cambiar las estructuras institucionales y fomentar las conductas individuales. Por último, el libro propone llevar a cabo dos tipos de restricciones. Ecológicas: para la conservación del planeta. Morales: renunciar a los niveles de consumo a los que no todos los individuos puedan aspirar.<sup>15</sup>
- 1991: Business Council for Sustainable Development (BCSD). Maurice Strong, secretario general de ONU, para la organización de la próxima cumbre en Río en 1992, convoca a un empresario suizo, Stephan Schmidheiny para que lo ayude a llevar a las empresas a Río para que participen. Schmidheiny no logra convocar a las “empresas” pero si a 48 de sus dueños que crean el BCSD y participan en Río donde presentan el libro “Cambiano el rumbo”. Representa el primer documento colectivo, desde el sector empresario, que reconoce su alta responsabilidad sobre el daño al medio ambiente y la necesidad de cambiar. En 1995 se convierte en el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Hoy en día tiene unas 200 empresas miembro de unos 30 países y abarcando las 20 mayores industrias del mundo. Natura es miembro.<sup>16</sup>
- 1992: Conferencia de la ONU en Río de Janeiro. Segunda conferencia. Participaron 172 gobiernos (presentes 108 jefes de Estado), 2.400 representantes de (ONG), 17.000 personas en un Foro de ONGs con status consultivo. De las tres conferencias que se han hecho esta fue la más exitosa. Logros: Convención sobre el Cambio Climático (Kioto) que EE.UU no firmó,

---

<sup>12</sup> <http://www.greenpeace.org/canada/en/About-us/History/>

<sup>13</sup> <http://www.ordenjuridico.gob.mx/TratInt/Derechos%20Humanos/INST%2005.pdf>

<sup>14</sup> Ambas se usan indistintamente por los expertos. Optar por una o por otra es una cuestión de preferencia. En todo caso los matices a considerar surgen de la modificación que en su nueva edición (2010) ha hecho la Real Academia Española: Sostenible: adj. Dicho de un proceso: Que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes. Sustentable: 1. adj. Que se puede sustentar o defender con razones.

<sup>15</sup> <http://worldinbalance.net/intagreements/1987-brundtland.php>

<sup>16</sup> [http://www.stephanschmidheiny.net/files/file/books/S\\_6\\_1-S-download1\\_Camb.pdf](http://www.stephanschmidheiny.net/files/file/books/S_6_1-S-download1_Camb.pdf)

Agenda 21 indicando, en 40 capítulos, los 40 temas claves a resolver para lograr la sustentabilidad y la Convención sobre la diversidad biológica.<sup>17</sup>

- 1996: Normas ISO 14.000. En 1992, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) se compromete en Brasil a crear normas ambientales internacionales, después denominadas, ISO 14000. En 1996, sale la primera: ISO 14.001 de Gestión ambiental. Es revisada en 2004. Ya existen más de 60 ISO 14.000. Estas normas no fijan metas ambientales sino que desarrollan herramientas y sistemas enfocados en los procesos de producción y los efectos o externalidades de estos sobre el medio ambiente. Estos estándares, llamados ISO 14000, van a revolucionar la forma en que ambos, gobiernos e industria, van a enfocar y tratar asuntos ambientales. A su vez, estos estándares proveerán un lenguaje común para la gestión ambiental al establecer un marco para la certificación de sistemas de gestión ambiental por terceros y al ayudar a la industria a satisfacer la demanda de los consumidores y agencias gubernamentales de una mayor responsabilidad ambiental. Cabe resaltar dos vertientes de la ISO 14000: 1) La certificación del Sistema de Gestión Ambiental, mediante el cual las empresas recibirán el certificado, 2) El Sello Ambiental, mediante el cual serán certificados los productos ("sello verde").<sup>18</sup>
- 1998: Triple Bottom Line. Se instala esta noción. La inventa en 1981 Freer Spreckley, experto en economía social de UK, que propone la idea de que la responsabilidad de una compañía debe responder a los stakeholders y no a los shareholders, es decir, el negocio debe ser un vehículo para coordinar intereses de los stakeholders. En 1998 John Elkington (SustainAbility y Volans) le da verdadera visibilidad a la TBL. Desde la perspectiva práctica, la responsabilidad por el TBL significa ampliar el marco de reporte financiero tradicional agregando la medición de la performance ecológica y social.<sup>19</sup>
- 1999: Responsabilidad Social Empresaria o Corporativa. La expresión RSE o RSC, aunque se usaba desde los 60 en EE.UU. se instala en el mundo cuando la usa Kofi Annan, Secretario General de ONU durante el Foro Económico y Mundial de Davos. Allí, Annan pidió a las empresas que redefinieran sus estrategias y comportamientos corporativos en torno a 9 Principios éticos basados en la defensa de los derechos humanos, el medio ambiente y los trabajadores y llamó a esto RSE/C. A partir de su propuesta se inició el Pacto Global de las Naciones Unidas, que tomó forma definitiva en el año 2000 en Nueva York y que se encarga de delimitar el concepto teórico de la RSE, cuyas directrices sirven como orientación para las empresas que se deciden a adoptar políticas de responsabilidad social y ambiental y reportar por ellas. Aunque se asimila al TBL, RSE tiene una ambigüedad en su interpretación que pareciera habilitar, bajo su paraguas, la inclusión de actividades tan dispares como 1) cambiar el modo de producción para contaminar menos, 2) participar conceptualmente de organismos como el Pacto global o el GRI, 3) donar horas de voluntariado o 4) donar libros en una escuelita en localidades lejanas.<sup>20</sup>
- 2000: Global Reporting Initiative (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global) lanza su primeras Guidelines. El GRI nace en 1997 con la meta de crear el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de las compañías. El gobierno del GRI está conformado por un Board y un Stakeholder Council, similar a un parlamento y

<sup>17</sup> [http://www.un.org/esa/dsd/agenda21\\_spanish/http://unfccc.int/resource/docs/convkp/convsp.pdf](http://www.un.org/esa/dsd/agenda21_spanish/http://unfccc.int/resource/docs/convkp/convsp.pdf)

<http://www.cbd.int/convention/text/>

<sup>18</sup> <http://infoagro.net/shared/docs/a6/ACF21A.pdf>

<sup>19</sup> <http://www.businessethics.ca/3bl/triple-bottom-line.pdf> (una mirada crítica sobre el TBL)

<sup>20</sup> <http://www.unglobalcompact.org/>

que debate los elementos estratégicos de las políticas que se propondrán. Uno de sus 8 miembros, cuyo mandato termina fines de 2011, es Rodolfo Witzig Gutilla, Director de Asuntos Corporativos de Natura.<sup>21</sup>

- 2001: International Council for Science (ICSU), el Consejo Internacional para la Ciencia propone se cree una nueva ciencia: la de la sustentabilidad y propone que se cree esta ciencia con la meta de unir conocimiento y práctica, lo global con lo local, la perspectiva del norte con la del sur, vinculando las ciencias naturales con las sociales y cuyo enfoque se desarrolle a partir de los problemas a los que quiere responder. Lo significativo de esta propuesta es que la ciencia y los científicos representan el cuarto grupo que está lidiando con la sustentabilidad. En el 2010 publicó el informe: Earth System Science for Global Sustainability: The Grand Challenges.<sup>22</sup>
- 2002: Cumbre de la Tierra en Johannesburgo. Tercera conferencia de ONU sobre medio ambiente en el que participaron alrededor de 180 gobiernos (100 jefes de estado) y 60.000 personas. Esta conferencia ocurre cuando la globalización, cuyo nacimiento se ubica alrededor de 1991, estaba ya instalada agregando a la ya delicada situación mundial una complejidad extraordinaria a la de interpretación y manejo de los problemas. La conferencia mostró el nivel alcanzado de dificultad para la realización de acuerdos y acciones articuladas. No se lograron acuerdos vinculantes. (Vinculante: que deben ser adoptados por cada país por medio de su legislación nacional y local.)<sup>23</sup>
- 2009: XV Cumbre Cambio climático ONU. Copenhague. 192 países con 34.000 delegados. Meta: lograr un acuerdo jurídicamente vinculante sobre el clima, válido en todo el mundo, que se aplicara a partir de 2012. Resultado: la última noche se gestó el acuerdo final entre cuatro grandes países emergentes (China, Brasil, India, Sudáfrica) y EE.UU. que impuso su presencia en esa reunión. La delegación india propuso un tratado no vinculante que siguiera el modelo de la Organización Mundial del Comercio donde cada país declarara sus emisiones. La UE lo aceptó. El texto tiene tres folios que proponen de forma orientativa la reducción de emisiones en base a la propuesta que cada país ya había presentado a la cumbre.<sup>24</sup>
- 2010 Normas ISO 26.000: Establece líneas en materia de Responsabilidad Social. Se publicó en noviembre de 2010. No tiene propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual. Buscó responder a tres aspectos: La operacionalización de la responsabilidad social, identificar y articular los stakeholders, incrementar la credibilidad de los reportes y de las afirmaciones hechas en materia de RS.<sup>25</sup>

Desde la primera y muy básica definición de sustentabilidad ofrecida por el informe Brundtland, Our common Future, se han desarrollado muchísimas otras. Para mostrar la evolución conceptual en ese sentido, a continuación una definición propuesta por un grupo de ambientalistas latinoamericanos: “El concepto de sustentabilidad se funda en el reconocimiento de los límites y de las potencialidades de la naturaleza, así como en la complejidad ambiental, inspirando una nueva comprensión del mundo para enfrentar

---

<sup>21</sup> <http://www.globalreporting.org/home/languagebar/spanishpage.htm>

<sup>22</sup> <http://www.icsu.org/>

<sup>23</sup> <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/>

<sup>24</sup> [http://unfccc.int/files/meetings/cop\\_15/application/pdf/cop15\\_cph\\_auv.pdf](http://unfccc.int/files/meetings/cop_15/application/pdf/cop15_cph_auv.pdf)

<sup>25</sup> <http://www.rlc.fao.org/iniciativa/pdf/iso26000.pdf>

los desafíos de la humanidad en el tercer milenio. El concepto de sustentabilidad promueve una nueva alianza naturaleza-cultura fundando una nueva economía, reorientando los potenciales de la ciencia y de la tecnología, y construyendo una nueva cultura política fundada en una ética de la sustentabilidad —en valores, en creencias, en sentimientos y en saberes— que renuevan los sentidos existenciales, los modos de vida y las formas de habitar el planeta Tierra”.<sup>26</sup>

### **Interpretaciones de la sustentabilidad**

En la porción de “biografía” de la sustentabilidad presentada, se pueden ver los hitos que marcan la evolución de la temática principalmente en el universo de las empresas y, en segundo lugar, de los Estados. Simultáneamente con los hitos en estos dos sectores ocurrían otros en la ciencia y en el sector social que, en este mismo período surgía y se expandía como un nuevo actor político. El sector social tiene algunos rasgos particulares. Se trata de un actor político de gran vitalidad, altamente democrático y multidisciplinario y toma en cuenta dos rasgos novedosos que trae el siglo XX: 1) el entendimiento que la física cuántica aporta a las ciencias sociales de que nuestra mirada, literalmente, modifica la realidad y 2) el entendimiento de que la humanidad tiende a funcionar en base a un paradigma que define “la verdad”, y que cuando cambia el paradigma cambia “la verdad”.

A partir de allí el sector impulsa la noción de que el próximo paradigma debe y puede ser intencional y resultado de nuestras propuestas de transformación. Para ello se proponen como meta la transformación social. Y para hacerlo desarrollan nociones y llevan a cabo programas que buscan generar capital social<sup>27</sup> y masa crítica de transformados<sup>28</sup>. En los últimos años, el sector usa cada vez más la noción de sustentabilidad como su norte ya que ésta resulta más concreta y propositiva que la noción de transformación social.

Dos son los puntos de entendimiento e interpretación que generan más enfrentamientos, conflictos y distancia entre el sector social y el empresarial:

1. El largo y el corto plazo. Para el sector social, su meta, la transformación social, es un proceso de largo plazo cuyo resultado no se puede anticipar y su proceso no se puede planificar de manera exhaustiva y detallada. Para el sector empresarial, sus metas, producción y expansión, se alcanzan planificando y monitoreando exhaustivamente resultados en el corto plazo;

---

<sup>26</sup> Manifiesto por la vida. Por una ética para la sustentabilidad, en Revista Iberoamericana de la Educación, no. 40, OIE, enero-abril 2006. En internet: <http://www.rieoei.org>

<sup>27</sup> Procesos colectivos que articulan entendimientos, visiones y acciones

<sup>28</sup> Un número suficiente de personas que hacen que el cambio se vuelva inevitable.

2. Los indicadores de éxito. En general el sector social resiste a los indicadores porque considera que no son adecuados (y ni siquiera posibles) a lo esencial de su campo de trabajo: el desarrollo de la autoestima, la paz, la ampliación de consciencia, etc. no son mensurables. Son observables e interpretables pero no medibles. El sector empresarial, por el contrario, tiene un indicador ineludible y absolutamente medible (ganar \$\$) y no puede prescindir de indicadores mensurables ya que deposita en ellos sus decisiones estratégicas.

### **Miradas sobre las sustentabilidad y las empresas**

1. *La mirada racionalista:* Plantea que la sustentabilidad consiste en el uso eficaz de los recursos y la protección del medio ambiente y debe ser llevada a cabo con iniciativas cuyos metas y resultados se caracterizan por ser concretos y objetivamente medibles. Esta es la mirada que emerge de las primeras definiciones de sustentabilidad en los 80. También es la que predomina en los conceptos y programas que nacen en el campo empresarial ya que ahí los proyectos se conciben desde o en relación a la lógica económica. El TBL responde a esta mirada racionalista. *El “mensaje” básico para los líderes y gerentes empresariales es que, lo que se precisa es definir objetivos, desarrollar estrategias, diseñar líneas de acción y medir su implementación, es decir: aplicar la lógica de los negocios a temas socio-ambientales.*
2. **La mirada humanista:** Plantea que la sustentabilidad se refiere a la búsqueda de sentido de la vida humana y a la responsabilidad que tenemos hacia nosotros y la especie, es decir, hacia las generaciones presentes y futuras. Desde esta mirada, los programas para la sustentabilidad se destacan por su enfoque en las interpretaciones acerca del desarrollo humano en términos existenciales y en la creación de condiciones para una evolución pacífica de cada uno y de sus comunidades. **El bienestar estar bien de Natura responde a ella.** *El “mensaje” básico para los líderes y gerentes empresariales aquí es que, lo que en última instancia cuenta es el bienestar de los individuos y sus comunidades, y que el éxito comercial debe subordinarse a ello.*
3. *La mirada naturalista:* entiende a la sustentabilidad como la evolución de un Todo del cual los seres humanos formamos parte. Hay una sola Vida que se manifiesta en distintas dimensiones, jerarquías y niveles<sup>29</sup>. Respecto del campo empresarial esta mirada parte de la base de que sustentabilidad significa que el conjunto de los recursos naturales (bióticos y abióticos) no se utilizan más allá

---

<sup>29</sup> “Teoría Gaia” o la ecología profunda.

de su capacidad de regeneración y que todas las fuentes de producción, uso y descarte deben ser llevadas a un punto de equilibrio 0. Esta perspectiva pone a la luz las limitaciones de la mirada racionalista que plantea, como deseable, la producción de recursos o la ecoeficiencia. *Aquí el “mensaje” básico para los líderes y gerentes empresariales es que, la meta más significativa e importante de todas es que quede intacto el “organismo planeta”.*

## **ECONOMÍA ECOLÓGICA**

“La economía ecológica se define como `la ciencia de la gestión de la sustentabilidad’. La sustentabilidad o viabilidad en el tiempo de un sistema, viene marcada por sus intercambios con el entorno físico, que (...) escapan a la red analítica usual de los economistas. Precisamente, por eso la economía trata ahora de extender su objeto de reflexión y de valoración, hacia aquellas partes del proceso físico de producción y gasto que no eran tomadas en cuenta”<sup>30</sup>

Según Juan Manuel Naredo entonces, el mercado deja de ser la panacea que se suponía, donde debería garantizar por sí sólo el óptimo económico, para convertirse en un instrumento más a utilizar sobre bases controladas para conseguir soluciones que se adapten a determinados objetivos o estándares socialmente acordados. Lo que empuja a abrir el universo hasta ahora aislado de lo económico, a la realidad física y biológica y a sus modelos predictivos, a las diferentes opciones tecnológicas y a los procesos de negociación social.

La economía ecológica supera además el enfoque económico de la gestión de lo útil y lo escaso para considerar toda la biosfera y los recursos que, pueden ser a la vez escasos y de alguna manera hoy o en el futuro, útiles. El proceso de producción se representa como un sistema abierto y dependiente de la energía y materiales que intercambia con su medio ambiente, en un sistema de representación del proceso económico, caracterizado por su desequilibrio permanente y su irreversibilidad respecto del tiempo. El enfoque ecointegrador tiene como objeto de estudio el flujo de materiales y energía, en un sistema abierto y en continuo desequilibrio donde interaccionan con los objetos económicos reales que aparecen y desaparecen del sistema en tanto lo hacen sus correspondientes valores de cambio.

Podemos considerar entonces que "la economía ecológica es una crítica ecológica de la economía convencional. Es un nuevo enfoque sobre las interrelaciones dinámicas

---

<sup>30</sup> Juan Manuel Naredo (1992). Pionero, estudioso y divulgador de la economía ecológica en España, campo en el que ha realizado destacadas aportaciones como autor y editor.

entre los sistemas económicos y el conjunto total de los sistemas físico y social"<sup>31</sup>. Es allí donde realmente los economistas fallan, al desconocer ampliamente el intrincado y complejo funcionamiento de los ecosistemas, de los cuáles la especie humana es sólo una parte.

La economía ecológica, entiende que la actividad económica no es una actividad que sólo utilice bienes ambientales o recursos naturales de manera aislada, sino que es una actividad económica que está precisamente centrada en la utilización de los ecosistemas.

Otra de las definiciones son las del profesor Walter Pengue<sup>32</sup> quien parte de la idea de que el ser humano puede vivir de una manera sustentable con las demás especies y recursos naturales que el planeta ofrece. Específicamente crítica y pone en cuestión al modelo actual de desarrollo y condena la economía clásica que piensa en modelos cerrados y en términos únicamente crematísticos (\$) sin importar el bienestar y el respeto hacia otras especies. No todo puede ser regulado por el mercado, no se puede dejar a la "mano invisible" que también regule recursos vitales como lo son el agua, el aire. Es necesario un equilibrio que radique en la capacidad de los seres humanos para vivir dentro de los límites ambientales que la Tierra ofrece.

Uno de los temas que con mayor amplitud se mencionan dentro de la economía ecológica es la Justicia Climática, partiendo de la idea de que los costos y beneficios de la conservación están dirigidos de tal manera que son las personas con bajos recursos quienes están pagando las consecuencias de la crisis ambiental. Es decir que los problemas ambientales son producto de una desigualdad en la apropiación de los recursos (economía ecológica) y también desigualdad en la toma de decisiones (ecología política) y es la EE que viene a analizar estos procesos para que aquellos costos que invisibiliza el sistema ahora sean visibles. De ahí que nazcan conceptos como lo es la Deuda Ecológica, la Huella Ecológica y el concepto de agua virtual.

## **TECNOLOGÍA VERDE**

La Tecnología ambiental, tecnología verde o tecnología limpia es la aplicación de la ciencia ambiental para conservar el ambiente natural y los recursos, y frenar los

---

<sup>31</sup> Van Hauwermeiren, 1998

<sup>32</sup> Walter Pengue. Director del Programa de Actualización en Economía Ecológica (ProECO). Coordinador del Área Agricultura Sustentable en el GEPAMA. Profesor Titular Área Ecología Urbana, Economía Ecológica, Universidad Nacional de General Sarmiento. Instituto del Conurbano. Ingeniero Agrónomo (con especialización en genética vegetal) y Magíster en Políticas Ambientales y Territoriales de la Universidad de Buenos Aires. Doctor en Agroecología (UE). Profesor de grado y posgrado de Economía Ecológica, Ecología Política, Agroecología tanto en las universidades nacionales de Buenos Aires, General Sarmiento y Rosario como extranjeras. Es miembro del Consejo Científico de la Sociedad Internacional de Economía Ecológica, ISEE. Actual Presidente (2008-2010) de la Sociedad Argentino Uruguay de Economía Ecológica, ASAUE Costa Rica es parte de la Sociedad Mesoamericana de Economía Ecológica, actualmente la junta directiva está conformada por países como México, Nicaragua, Guatemala y Costa Rica quien el pasado 2010 obtuvo la presidencia.

impactos negativos de la involucración de humanos. El desarrollo sostenible es el núcleo de las tecnologías ambientales. Cuando se aplica el desarrollo sostenible como solución para asuntos ambientales, las soluciones tienen que ser socialmente equitativas, económicamente viables, y ambientalmente seguras.

En el ejemplo de Natura consideran tecnología verde al proceso de a través de un equipo de científicos y especialistas dedicados a desarrollar tecnologías que reduzcan al máximo el impacto sobre el medio ambiente, promuevan el desarrollo sostenible de las comunidades proveedoras de materias primas y garanticen una buena experiencia sensorial al consumidor.

### **ETNOBOTÁNICA**

La Etnobotánica es la ciencia que utiliza y valora el conocimiento tradicional de los pueblos. Mediante esta ciencia es posible conocer a las sociedades, sus culturas y trabajar para la recuperación de sus historias. La Etnobotánica colabora con:

- la valoración de los conocimientos de medicina tradicional de las comunidades.
- la preservación de la flora utilizando los conocimientos adquiridos por las investigaciones científicas.
- la ampliación del conocimiento sobre las propiedades útiles de las especies vegetales.
- subsidios para estudios étnicos, antropológicos, botánicos y ecológicos para las personas involucradas en las investigaciones.
- subsidios del Poder Público en el desarrollo de proyectos económicos, así como ambientales.

## **ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

“La población mundial va a experimentar un crecimiento del 50% de aquí a 2050, que irá acompañado de un incremento extraordinario del consumo. En el pasado la sociedad ha cubierto la demanda incrementando la eficiencia de la extracción y la cosecha, y desarrollando sucedáneos. Nunca en la historia se ha dado semejante oportunidad e imperativo de innovación para atender las necesidades de muchos consumidores nuevos sin mermar la base de recursos naturales del planeta. Las empresas con visión de futuro están multiplicando muchas veces el rendimiento de los recursos – energía, minerales, agua, madera –gracias a la mayor eficiencia de la producción, el desarrollo de mercancías renovables y reciclables, y otros cambios que son a la vez rentables en sí mismos y favorables al medio ambiente. Algunos consumidores de los países desarrollados prefieren las empresas y productos que perciben como social y ambientalmente responsables. Están apareciendo nuevas ideas para reducir los impactos del consumo, como por ejemplo la producción de vehículos sin emisiones, el cambio de las cosechas anuales por especies perennes, la creación de industrias textiles que no generan residuos, y la utilización del papel electrónico y el calzado compostable. Este tipo de invenciones “radicales” o “discontinuas” – y no progresivas - inducen mayores mejoras de la posición competitiva y del valor para el accionista que el desarrollo progresivo.”<sup>33</sup>

### **Contexto Social y Cultural**

- La sociedad discute nuevos modos de consumir y vivir la vida: Optimista, colaborativo, elecciones pautadas en sentido y propósito. Actitudes cotidianas y el propio consumo pasan a ser revistos.
- En todo el mundo surgen movimientos que traen la práctica del consumo consciente a la agenda de los ciudadanos comunes.
- Los primeros movimientos surgieron en los años 70 y muchas veces su tono generaba culpa por consumir (discursos eco-pesados).
- Hoy varían en sus abordajes:
  - o Anti-consumo: “Buy nothing Day”
  - o Sin impacto
  - o Consumo Colaborativo: tiendas y sitios promueve intercambios.
  - o Conciencia: serie “The Story of Stuff” presenta el tema de forma crítica y directa.

---

<sup>33</sup>Fuente: Tomorrow’s Markets. WRI, UNEP y WBSCD, 2002.

- Movimiento Slow: “Less is more”.
- Upcycling: transformar basura en algo nuevo sin pasar por el reciclaje.
- El consumo consciente llega a las escuelas como parte del programa.

### **Contexto Social y Cultural**

- Comienza a haber iniciativas gubernamentales para sembrar conciencia y contribuir a una ciudad limpia.
- Nuevas leyes cambian hábitos: Creación de la bicisenda y bicicletas del gobierno.
- Política Nacional de residuos sólidos

### **Contexto ambiental**

- La crisis del petróleo de 1972 hizo reflexionar al mundo sobre las sustentabilidad (Conferencia de Estocolmo), surge el tema de “consumo consciente”.
- Hasta los años 2000 la sustentabilidad estaba volcada al aspecto ambiental. A partir de entonces se amplió el foco para los aspectos sociales, urbanos y empresariales.
- Masificación del tema verde: Surge la necesidad de que las empresas se diferencien y adopten sellos verdes para sus productos. Los diversos sellos y discursos confunden al consumidor y pierden credibilidad.
- Policía verde: identifica empresas que hacen Greenwash – el consumo consciente solamente en el discurso, no en las prácticas.

### **Contexto mercadológico**

- El cuidado del medioambiente representa más un discurso que una acción, en Argentina lo deben a una descoordinación entre actores. No existe el hábito.
- En otros segmentos, marcas de masa se posicionan. Ejemplo Coca Cola.
- El consumo siendo reinventado (colaborativo, compartido, etc.). Necesidad de adaptación de las empresas.
- Búsqueda de la reducción del impacto en la cadena: grandes empresas como Ford y Nike adoptan premisas del “Cradle to Cradle” en su proceso productivo.

## **MERCADO OBJETIVO**

Natura predomina en el rango de precios Premium del mercado de cosmética, con poca participación en los rangos intermedios y de masa. Las marcas que actúan en esos segmentos tienen entrega funcional y comportamiento estandarizado, distante de los atributos de INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD.

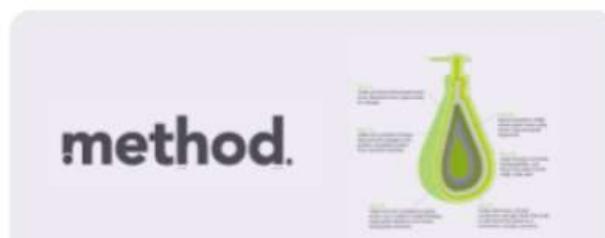
Estudiando la cadena de punta a punta es posible optimizar recursos, reduciendo impacto y costo. Además del beneficio económico, ofrecer una propuesta de consumo diferente, una nueva forma de pensar la sustentabilidad. Democratizar las sustentabilidad, buscando reducir desperdicios, sin perder la calidad.

El Mercado objetivo son las mujeres (sin rechazo de los hombres) de TNSE entre 25-45 años. En general actualmente la base de usuarias está compuesta por mujeres de ingresos medios-altos. Preocupadas por su apariencia y salud, cuidan mucho de su estética.

Sus consultoras, por otro lado, son en su 99% mujeres. A pesar de esto la fuerza de ventas busca un perfil que va más allá de las variables duras, buscan personas que adhieran y puedan diseminar el mensaje, valores y productos de Natura.

## COMPETENCIA

### Marcas de Cosmética con conceptos semejantes



**method.**

- Su filosofía sigue la teoría cradle to cradle: en todo el proceso busca la **ECO-EFICIENCIA**, minimizando residuos y optimizando recursos.
- Los productos ofrecen una **NUEVA PROPUESTA DE CONSUMO** a través del reúso de los embalajes o fórmulas concentradas y biodegradables.
- Usa **EMBALAJES MÍNIMOS** como el pouch, o reciclados.
- Su **COMUNICACIÓN ES LIVIANA**, distendida, SMART y divertida.  
Habla de los aspectos sustentables sin perder el enfoque en la entrega que el consumidor espera: limpieza.



**LUSH**  
FRESH HANDMADE COSMETICS

- La "unpackaged" del cosmético: una marca que **ENSEÑA Y PRACTICA**.
- Usa **EMBALAJES MINIMALISTAS**, biodegradables.
- **PRÁCTICAS SIMPLES**, como el uso de palomitas en vez de poliestireno, señalan el compromiso de la marca.
- Productos hechos con **INGREDIENTES FRESCOS**, orgánicos y pocos conservantes.
- En sus fábricas adopta **PROCESOS NO CONTAMINANTES**.

### Marcas de otros rubros con conceptos semejantes



### # embalaje

Red de supermercados Londinense donde todo es vendido a granel y **SIN EMBALAJE**.

Explora conceptos de aprovechar **SOLAMENTE LO NECESARIO**.



### # distribución

Red de supermercado londinense, ofrece una nueva experiencia de compra: **VENDING MACHINE** que llena el embalaje con el producto, en el punto de venta.

Sus embalajes son tipo bolsa con tapa y **PUEDEN SER REUTILIZADOS** hasta 10 veces.



### # producto

Smart fue creado para ofrecer una **NUEVA PROPUESTA** de auto para la ciudad: **PEQUEÑO ECONÓMICO**, responsable ambientalmente, fácil de estacionar y **AGRADABLE** de dirigir.

Del nombre, al diseño y lenguaje, todo es **INTELIGENTE, AMIGABLE, PLACENTERO**. Un auto que tiene sentido para el espacio urbano contemporáneo, al unir placer y calidad con el mínimo impacto.



### # activación

Ícono del siglo XX es un **CLÁSICO QUE SE REINVENTA** a lo largo del tiempo, sin cambiar la fórmula y sin nuevos lanzamientos de productos. Siempre **CREA MOVIMIENTOS CULTURALES** que refrescan su marca y la mantienen siempre actual y aspiracional. **VIVA POSITIVAMENTE** es su plataforma de sustentabilidad que además de los aspectos técnicos (reducción, reciclaje, etc.), aborda aspectos emocionales "Abra la felicidad"



### # concepto

La marca de ropa estimula no comprar nada más que lo necesario y **USAR LAS PIEZAS DE ROPA POR VARIOS AÑOS**.

Con base en esta idea, **CREA PRODUCTOS QUE SIRVEN PARA TODA UNA VIDA**. Las reparaciones son excelentes para no dejar que la ropa envejezca, y por eso, Patagonia trabaja con un equipo de arreglos formada por los vecinos de la región y devuelven la ropa en 10 días hábiles.

## INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para verificar la hipótesis se realizará un estudio a través de Fuentes Primarias y Secundarias.

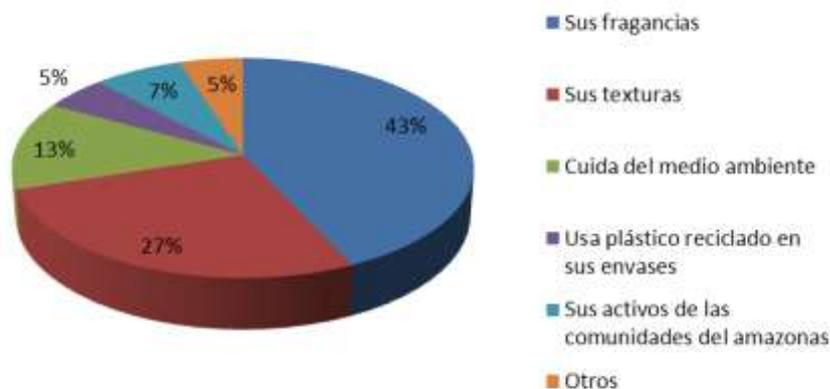
### FUENTES PRIMARIAS

#### Investigación Cual-Cuanti: Consumidor y Consultoras

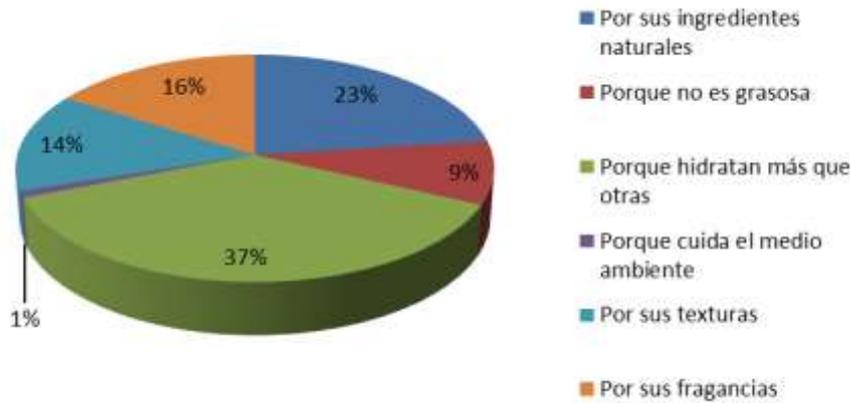
- Población: Consumidores y Consultores de Natura que hayan tenido contacto con la marca en los últimos 6 meses.
- Muestra: El objetivo es entrevistar a 10 Consultores y 10 Consumidores.
- Tipo de investigación: Cuantitativa – Cualitativa
- Técnica: Encuesta
- Instrumentos: Guía de entrevista finalizando con preguntas no estructuradas

Se realizó una encuesta a 10 consultoras y 10 consumidores para detectar los drivers de elección de Ekos.

El 43% de los encuestados declara elegir Ekos por sus Fragancias, en segundo lugar sus Texturas. El 13% lo elige porque Cuida el medio Ambiente y el 5% porque sus activos son de las comunidades del Amazonas.



En cuanto a las cremas Ekos observamos un cambio en los driver, privilegiándose el diferencial en los beneficios “Hidratación” (37%) y “sus ingredientes naturales” (23%). Aún no aparece el medio ambiente como driver principal.



### Verbatims de Consultoras y Consumidoras Natura

Entre todas las menciones de las consultoras el atributo más valorado de Ekos son sus aromas y texturas: Calidad, Fragancias y Performance (como queda en la piel). Aparece alguna mención sobre su Cadena de producción pero no es relevante.

- “Natural, se cosecha en forma cuidadosa”
- “Lo mejor sus componentes”

La mayoría de las consultoras afirman que las cremas son las mejores para Manos y Pies, y son para un público más selectivo. Comentan que sus clientas anclan su elección de Ekos “en lo natural” y “lo exótico”.

Algunos de los atributos en los que destacan las consumidoras que consideran EKOS:

- “Tiene algo especial único y que la diferencia”
- “En la que se puede confiar siempre”
- “Privilegia la utilización de plantas en la fabricación de sus productos”
- “Se preocupa por no usar ingredientes que puedan perjudicar la salud”

### FUENTES SECUNDARIAS

#### Investigación exploratoria

Se estudiaron e incluyeron en las consideraciones finales estudios ya realizados por Natura en consumidores y consultores. Por otro lado también se relevarán aprendizajes de especialistas.

Todos los años Natura realiza un estudio a través de IPSOS que mide la Salud de Marca en todos los países en donde desarrolla sus operaciones. Se evalúan todas las submarcas de Natura, entre ellas Ekos. En 2013 uno de los resultados indica que Ekos es, dentro de las submarcas de Natura, declarada la marca más comprada. A su vez es líder en preferencia.

Dentro de las usuarias de los últimos 6 meses dentro de Natura, el 60% compró Ekos y el 78% considera comprar.<sup>34</sup>

En Argentina, Ekos es una variedad con alto conocimiento y aún con oportunidades desde la consideración (1 de cada 2 la considera). Su muy buena evaluación global de marca nos indica potencialidad.

Además del Brand Essence se realizó un estudio ad hoc para analizar el modelo de negocios de Ekos en particular:

Se reconoce que Natura “Emplea a personas de pueblos originarios y no los explota”. Esto opera como ícono comunicacional de la filosofía de Natura:

- Respeto al medio ambiente y los ritmos naturales
- Respeto a las personas que trabajan en el desarrollo, incluso a aquellas que generalmente se las explota.
- Pero no se relaciona directamente con un beneficio concreto y tangible en la propia comunidad.

En cuanto al desarrollo de la marca Ekos, reconocen que la marca funciona como ejemplo de cuidado INTEGRAL por el medio ambiente. Sin embargo:

- Su mensaje no es decodificado por todas o se confunde en el conjunto de la propuesta Natura.
- Puede despertar suspicacias y sospechas: si tienen que hacer una marca “ecológica”... ¿será que los demás productos no lo son?

Para las Consultoras, el momento del inicio del vínculo con Natura representa un momento de quiebre en su propio compromiso con el Medio Ambiente. Independientemente de su nivel de involucramiento previo con la problemática, el vínculo con Natura despierta o refuerza el interés y preocupación por la problemática.

- De argumento de venta: donde la filosofía de empresa funciona como un claro diferencial frente a otras marcas “refill representan una pequeña ventaja económica.”
- A valor social: donde la empresa hace cosas concretas por el Medio Ambiente y la Comunidad. “el ahorro en el refill es secundario, lo importante es el menor impacto en el medioambiente”.

Sin embargo: Estos nuevos valores sociales adquiridos no siempre se transfieren a otros ámbitos de la vida “No me fijo en estas cosas cuando hago las compras en el súper.” (CN). Quedan anclados en un saber “teórico”...que sólo se aplica cuando se trata de productos Natura.

---

<sup>34</sup> Muestra aleatoria en Mujeres entre 25 y 55 años.

Se percibe que Natura propone un cuidado de la belleza personal en equilibrio con el medio ambiente. Esto se evidencia en los productos, el uso de materias primas, el empaque y el respeto por las comunidades originarias.

Si bien Natura las sensibiliza hacia el tema, aún no marca la acción. Pero las entrevistadas perciben en la marca un discurso reconocido y coherente en el cuidado del medio ambiente.

Natura se vincula a la cuestión del cuidado ambiental como marca pionera desde el “bien estar bien” y EKOS se percibe como la línea que mejor materializa este discurso (aunque podría confundir en el conjunto de la propuesta Natura).

### **Relación económica y social con comunidades: Análisis de Entrevista en profundidad**

Se realizó una entrevista con Sergio Talocchi y Sergio Kuroda, responsables por el departamento de Relación con comunidades de Natura Brasil. En la misma explican el trabajo en equipo que cuida la relación con los productores rurales que cosechan los activos con los que se hacen los productos de Ekos.<sup>35</sup> (Ver anexo 6)

Cuenta que trabajan en asociación con científicos sociales, antropólogos, psicólogos, economistas, biólogos y profesionales en Natura que realiza un trabajo innovador y especial. Lo más importante es el cuidado de las relaciones con los 26 grupos de productores rurales en Brasil y en el exterior. Cuentan con una Gerencia de Relaciones con Comunidades (GRC).

Mencionan que el área es innovadora para el mercado, ya que no hay casi empresas que cuenten con un sector exclusivo para tratar con sus productores rurales.

Como parte de su proceso realizan visitas de campo para combinar la cosecha, evaluar el trabajo y hacer la planeación de las actividades. Realizan contratos de distribución de beneficios y reuniones periódicas con las comunidades.

El tipo de relación y las cadenas de negocios que se crean con las comunidades son bajo la creencia de que esta es la única forma de conservar el patrimonio cultural y biodiversidad, ya que ellos sólo tienen el conocimiento que traen de generaciones anteriores.

Marca la diferencia en el abordaje de Natura sobre la sustentabilidad con respecto a las otras empresas. Natura lo trata de forma genuina es parte de su esencia.

Hacen hincapié en aprendizajes ya obtenidos, por ejemplo, Natura ya no estimula a los productores a construir asociaciones porque aprendieron que eso debe ser una iniciativa de la misma comunidad no de un externo, entonces sólo establecen

---

<sup>35</sup><http://naturacosmeticos.com.ar/ekos/blog/>

relaciones con asociaciones ya formalizadas. Evalúan de ellos requisitos del Triple Bottom Line y valores alineados. A su vez, idealmente, deben depender de otras ONGs y empresas para que no sea sólo de Natura.

Existe un grave riesgo de que el cultivo no dé frutos y es un desafío el manejo de las expectativas, así como los conflictos de intereses cuando hay ganancias económicas, la conservación del suelo y no la explotación del mismo, es parte del plan.

Otro punto es el desarrollo de la comunidad. Natura promueve y siente reconocimiento de su trabajo, cuando las comunidades pueden asociarse a otras empresas aplicando el modelo construido. Promueven un plan de capacitación, préstamos consultoría en diversas áreas, como administrativa y contable, la planeación y orientación sobre la gestión de la cooperativa, lo que incluye también la calidad del suministro.

Luego a través del programa BioQlicar, evalúan la sustentabilidad de las comunidades y la calidad de sus suministros. Por otro lado, mencionan el Índice de Calidad de la Relación, que es un instrumento de evaluación para ver cómo está la relación con la comunidad en relación a varios atributos definidos.

## CONCLUSIONES

- Ekos es una línea emblemática y funciona como puerta de entrada a la marca Natura. Tiene un alto conocimiento y excelente evaluación entre las consumidoras de Natura.
- Es una marca que transmite naturaleza desde varias ópticas:
  - o desde la voluptuosidad sensorial de fragancias y texturas.
  - o desde las propiedades funcionales específicas de cada activo.
  - o desde la extracción y elaboración socialmente responsable de ingredientes y packs.
  - o desde el origen y la tradición de los ingredientes arraigado en el Amazonas brasileño
- En línea con las tendencias actuales, responde a la necesidad de volver a lo natural, a lo menos dañino. Recrea una imagen de productos no invasivos.
- Resulta original y novedosa respecto de la oferta del mercado. Alta calidad atribuida desde la performance de sus productos y la estética de sus envases, la sustentabilidad, y la utilización de ingredientes naturales.
- Los atributos de mayor asociación con Natura (Umbrella) no resultan diferenciales y tampoco son los de mayor contribución relativa en la compra de productos de la categoría. Podríamos pensar que son básicos de la categoría (las marcas necesitan ser asociadas con estos aspectos).
- A pesar de que aún no está entre las primeras menciones su modelo comercial, se entiende que la tendencia es que el público cada vez valore y entienda más esta característica.
- Actualmente se valora el cuidado del medioambiente pero no es un driver de elección, va en tendencia a serlo.
- A partir de la entrevista podemos analizar que los procesos son exhaustivos y ponen especial atención para garantizar la sustentabilidad de este modelo.

Se comprueba la hipótesis Natura tiene un negocio exitoso como la línea Ekos, con una percepción positiva y procesos que indican que el modelo es sustentable. Por el estado del mercado aún no es un atributo valorado, dependiendo del país, pero se estudian tendencias que indican que lo será.

## **RECOMENDACIONES**

- En cuanto a construcción de marca Ekos debe continuar construyendo sobre este eje diferenciador, sin dejar de denotar los aspectos claves de la categoría: Femenidad, Placer y Calidad.
- Natura no debe dejar de innovar en Sustentabilidad tanto en el desarrollo de sus productos, como en sus procesos. El mercado avanza y en algún punto va a dejar de ser pionera.
- Es necesario lograr una fuerza de ventas y colaboradores más capacitados a través de cursos on line periódicos, experiencias, información que llegue a su hogar junto con su pedido. Natura debería tener un equipo especial para esta capacitación. Sobre cómo hablar de programa y sus beneficios, además de tips, novedades, tendencias dentro del ámbito del cuidado del medio ambiente.
- Natura debe comunicar cuidadosamente estos modelos innovadores, es importante lograr una imagen en ambientes académicos y empresariales, también sería importante ayudar a educar un consumidor que tienda a valorar estos modelos de negocios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BURLEMARXSMITH, Sandra y RIBAS, José Roberto. *III SEGeT – Simpósio de Excelencia em Gestão e Tecnologia*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Universidade Estácio de Sá (UNESA), 2010.
- KOTLER, Philip. *Dirección de Mercadotecnia. 7a. ed.* México, D.F: Prentice-Hall, 1993.
- NAREDO, José Manuel y Valero, Antonio. *Desarrollo económico y deterioro ecológico*. Madrid: Argenteria, 1999.
- PENGUE, Walter A. *Fundamentos de Economía Ecológica*. Buenos Aires: Editorial Kaicron ISBN, 2009.
- POLONSKY, Michael Jay. *An introduction to green marketing*. Australia: Department of Management, University of Newcastle, Newcastle NSW 2308, 2001.
- PORTER, Michael E.; LINDE, Claas van der. *Green and Competitive: ending the stalemate*. Harvard Business Review, Sep.-Oct.1995, p.119-134.
- PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva (Competitive Advantage)*. México: Ed. CECSA, 1988.

### **Sitios Web**

<http://es.wikipedia.org/>

<http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2010/>

<http://cooperacionambiental.blogspot.com.ar/2011/01/que-es-la-economia-ecologica.html>

<http://es.scribd.com/doc/17680393/Rachel-Carson-Silent-Spring-1962>

[http://www.gepama.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68:investigacion-economia-ecologica&catid=17:ing-agr-walter-a-pengue&Itemid=33](http://www.gepama.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=68:investigacion-economia-ecologica&catid=17:ing-agr-walter-a-pengue&Itemid=33)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa\\_ambiental](http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa_ambiental)

## TUTOR

**Darío Ariel Rubinsztein**

[dariosz@gmail.com](mailto:dariosz@gmail.com)

### **Educación Universitaria:**

Licenciado en Administración - FCE-UBA

Magister de la Universidad de Buenos Aires en Administración

Master Business Administration (MBA) - FCE – UBA

### **Actividad Académica / Docente:**

- \_ Vocal del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS) de la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA) / 2007 - Act.
  - \_ Miembro del Comité Evaluador del Premio Latinoamericano a la Responsabilidad de Empresas (Foro Ecuménico Social). - Año 2007 / Año 2008 / Año 2009
  - \_ Director del “Programa Senior de Dirección de Empresas” de la Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (ACARA) / FCE-UBA / 2008 - Act.
  - \_ Miembro del equipo de Capacitadores del Proyecto de Formación en Responsabilidad Social Empresaria de los Altos Niveles Gerenciales de la CNC dictado por la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA) / Marzo-Mayo 2007
  - \_ Carrera de Especialización en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) / Coordinador / FCE-UBA / Febrero-Julio 2010
  - \_ Carrera de Especialización en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) / Profesor a cargo de Módulo de Integración / FCE-UBA / Febrero-Julio 2010
  - \_ Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva / Profesor Invitado de Módulo Ética, Responsabilidad Social y Aspectos Jurídicos del Marketing / FCE-UBA / 2010 - Act.
  - \_ Seminario de Gestión de Pymes / Profesor Adjunto / FCE-UBA / 2010 - Act.
  - \_ Administración General / Profesor Adjunto / FCE-UBA / 2005 - Act.
  - \_ Seminario de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de la Maestría en Desarrollo y Gestión del Turismo / Profesor Titular / Universidad Nacional de Quilmes / 2008 - Act.
  - \_ Planeamiento a Largo Plazo y Estudio de Factibilidad / Profesor Adjunto / Universidad CAECE / 2008 - Act.
  - \_ Ética para el Desarrollo / Jefe de Trabajos Prácticos Interino “Ad Honorem” del “Proyecto Amartya Sen” / FCE-UBA / 2009 - 2010.
  - \_ Planeamiento Estratégico / Profesor Titular / Politécnico de la Ciudad / 2006
  - \_ Calidad Total y Productividad/ Profesor Titular / Politécnico de la Ciudad / 2006
  - \_ Producción y Servicios / Profesor Titular / Politécnico de la Ciudad / 2006
  - \_ Administración Financiera / Profesor Titular / Politécnico de la Ciudad / 2006
  - \_ Taller de Práctica Profesional / Profesor Titular / Politécnico de la Ciudad / 2006
  - \_ Taller de Habilidades / Profesor Titular / Politécnico de la Ciudad / 2006
  - \_ Administración General / Ayudante Ad Honorem / FCE-UBA / 2001-2005
  - \_ Planeamiento a Largo Plazo / Ayudante Ad Honorem / FCE-UBA / 2001-2004 (Inicié Actividades como colaborador en 1998)
  - \_ Cálculo Financiero / Ayudante Ad-honorem / FCE-UBA / 1999-2002
  - \_ Administración de la Producción / Profesor Titular / Escuela Técnica ORT Nro. 2 / 1999
- ### **Actividad Laboral:**
- \_ Rubinsztein & Asoc. / Consultora Integral de Negocios especializada en estrategia competitiva y de negocios para el sector PYME / 2005 – Act. / Director
  - \_ Facultad de Psicología - UBA / Secretaria de Coordinación Administrativa / Mayo 2010–Junio 2011. / Subsecretario de Coordinación Administrativa
  - \_ AMIA/BID/FOMIN / Programa Valor (RSE + Competitividad) Implementando medidas de RSE en la cadena de valor / 2010 – Act. / Consultor
  - \_ Extel S.A. / Telecomunicaciones / 2000–2005 / Gerente Administrativo-Financiero
  - \_ Marta Harff S.A. / Cosmética / 1999-2000 / Responsable de Comercio Exterior
  - \_ Harmonic Inc./ Telecomunicaciones / 1998-1999 / Responsable de Administración de Ventas
  - \_ VCC S.A./ 1995-1998 / Telecomunicaciones/ Asistente de Abastecimiento

## ANEXOS

Gráfico 1



Gráfico 2



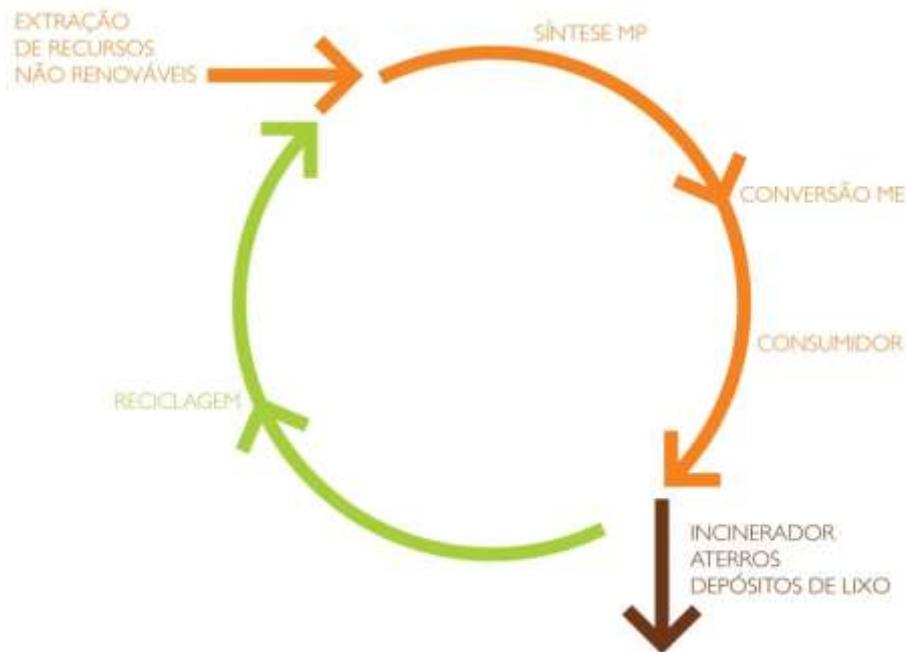
Gráfico 3



Gráfico 4



Gráfico 5: Recicladados vs. Reciclables



Anexo 6: Encuesta

Encuesta	Drivers <b>Ekos</b>
----------	---------------------

**Intro:**  
 Conoces nuestros productos EKOS? **Querés contarnos que te parecen?**

**Cuestionario**

<b>P1 ¿Sos Consultora?</b>	
Sí	1
No	2

<b>P2 ¿Usas los productos de Natura Ekos?</b>	
Sí	1
No	2

*Los que contestan "Sí" pasan a la pregunta 3*  
*Los que contestan "No" FIN DEL CUESTIONARIO*

<b>P3. Podrías decirnos que productos Natura Ekos usaste en los últimos 3 meses (Respuesta múltiple)</b>	
Crema para el cuerpo	1
Crema para manos	2
Crema para pies	3
Manteca hidratante para el cuerpo	4
Baño de leche hidratante	5
Shampoo	6
Acondicionador	7
Jabón líquido	8
Jabón en barra	9
Fragancias	10
Oleo trifásico	11
Crema para peinar	12

*Si contiene opciones 1 a 5 pasa a P4 y P5*  
*Si No contiene opciones 1 a 5 - Pasan a P4 y SALTEAN P5*

P4- Algunas personas nos contaron porqué compran cremas Natura Ekos. Podrías decirnos ¿Por qué comprás vos los productos de Natura Ekos? (Respuesta única)	
Sus fragancias	1
Sus texturas	2
Cuida el medio ambiente	3
Usa plástico reciclado en sus envases	4
Sus activos de las comunidades del Amazonas	5
Su calidad	6
Otra: cuál	7

P5- Y hablando específicamente de las cremas de Ekos, ¿Cuál es la principal razón por la que las elegís? (Respuesta única)	
Por sus fragancias	1
Por sus texturas	2
Porque cuida el medio ambiente	3
Porque hidratan mas que otras	4
Porque no es grasosa	5
Por sus ingredientes naturales	6
Otra: cuál	7

P6. En el momento en que decidís comprar Natura EKOS, utilizando una escala de 1 a 5, podrías decirnos cuán importante es:	1	2	3	4	5
	Muy importante	Importante	Ni mucho, ni poco	No es importante	Nada importante
La fragancia de los productos Natura EKOS					
La textura de los productos Natura EKOS					
Natura EKOS cuida el medio ambiente					
Natura EKOS utiliza plástico reciclado					
Los activos son extraídos por comunidades del Amazonas					
Sus ingredientes son naturales					

P7. Pensando en tu cuidado personal, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es lo mas importante, el 2 el segundo mas importante y así siguiendo, podrías por favor contarnos cuan importante es para vos... (una opción por FILA)	1	2	3	4	5
	Muy importante	Importante	Ni mucho, ni poco	No es importante	Nada importante
El cuidado de tu rostro					
El cuidado de tus manos					
El cuidado de tus piernas					
El cuidado de tus pies					
El cuidado de tus uñas					
El cuidado de tus brazos					

P8. Seguimos pensando en tu cuidado personal, podrías contarnos con qué frecuencia dedicas un tiempo especial para el cuidado de... (una opción por FILA)	Todos los días	Entre 3 y 5 veces por semana	Una vez por semana	Cada 15 días	Cada un mes o menos
	Tu rostro				
Tus manos					
Tus piernas					
Tus pies					
Tus uñas					
Tus brazos					

## Anexo 7: Entrevista en Profundidad

### Natura Ekos – ¿Cómo es el trabajo con las comunidades?

Sergio Talocchi – *Establecemos un puente entre las diversas áreas de Natura y las comunidades, que son grupos de agricultores familiares organizados en asociaciones y cooperativas, o grupos extractivistas de comunidades tradicionales del Amazonas y de otras regiones de Brasil y hasta del exterior. También establecemos una conexión entre Natura y las empresas que benefician los activos explotados por las comunidades. En nuestra cadena de suministros, siempre existen una o más empresas que realizan la transformación del activo proporcionado por la comunidad en una materia prima que va a ser usada en la fabricación de los cosméticos. Nos aseguramos de que esta relación genere beneficios para las comunidades y también para Natura.*

### ¿Cuántas comunidades y familias se atienden actualmente?

Sergio Kuroda – *Trabajamos con 26 comunidades, de las cuales 23 son proveedoras oficiales y tres no están, en este momento, abasteciéndonos. Son casi 2.100 familias, ubicadas en todo*

Brasil, con excepción de la región Centro-Oeste. Una de esas comunidades está en Ecuador, en la ciudad Malvas, y es la responsable por un activo, las hojas perfumadas de Palo Santo, usadas para fabricar un aceite esencial empleado en los productos de la línea Amor América.

### **¿Cómo está construido el equipo en este momento?**

Kuroda – Nuestro equipo cuenta con diez profesionales – cinco coordinadores de campo, que viajan a las comunidades para cuidar de los diversos proyectos de Natura, una persona responsable por la gestión de contratos de distribución de beneficios, una aprendiz y un trainee, encargado de la comunicación. Realizamos visitas de campo para combinar la cosecha, evaluar el trabajo y hacer la planeación de las actividades.

### **Ustedes viajan mucho para estar en contacto con las comunidades. ¿Algunas están en lugares lejanos y de difícil acceso?**

Talocchi – Exactamente. Para llegar a ciertas comunidades aisladas volamos hasta la capital más próxima y después tomamos un automóvil para hacer recorridos que pueden durar siete horas, algunos por carreteras de tierra. Cuando tenemos que ir a Médio Juruá, en Amazonas, necesitamos volar en un bimotor durante tres horas hasta Carauari y desde allí, aún tenemos tres horas más en “voadeira”, un barquito a motor por los ríos de la región. En algunos casos, son nuestros asociados los que vienen a encontrarse con nosotros. Hay casos pintorescos de personas que se desplazan durante cuatro horas en burro para venir a una reunión.

### **¿Qué es discutido en las reuniones con las comunidades?**

Talocchi – Asuntos relacionadas al suministro de la materia prima, principalmente. Muchas veces, llevamos a las reuniones a las empresas intermediarias, que reciben la materia prima que ellos producen, para discutir la formación del precio de ese activo.

Kuroda – Pero tratamos también de cuestiones que van más allá del suministro. Natura tiene como fin promover el desarrollo de la comunidad.

### **Para Natura ¿Cuál es la importancia del trabajo que ustedes llevan a cabo con esos pequeños productores?**

Kuroda – Esta es un área innovadora. Pocas empresas en el país poseen un área exclusiva para tratar con sus proveedores rurales.

Talocchi – Y todo esto se junta a los principios de Natura de conservación de la biodiversidad y la valoración del patrimonio cultural brasileño. La empresa aplica esos principios construyendo cadenas de negocios con esas pequeñas comunidades. No es una opción trivial. Creemos que esas comunidades, el conocimiento que conservan y su modo de vida son fundamentales para la conservación de la biodiversidad y del patrimonio cultural brasileño.

### **¿Hay una relación con la sostenibilidad?**

Talocchi – Sí. Un enorme desafío de las empresas es insertar en su negocio la sostenibilidad y Natura lo hace de manera genuina. Poner la sostenibilidad en práctica es una batalla diaria en el triple Bottom line – el triángulo formado por los aspectos sociales, ambientales y económicos. La tendencia del lado económico es hablar más alto y más fuerte. Si la empresa no va por buen camino, comprometida con sus principios y valores, eso sucede. La sostenibilidad, muchas veces, cuesta más caro y da trabajo. Tanto es así, que existen equipos enteros de Natura dedicados a esto – y no solamente a GRC.

### **Puede contarnos un poco del histórico de relación con las comunidades proveedoras de activos.**

Talocchi – GRC fue creada en 2005, pero la relación con las comunidades comenzó antes. No existe benchmarking (experiencia previa) en el mercado para ver como se hace eso. Natura propuso ese reto y ha venido aprendiendo por ensayo y error. Ya maduramos y aprendimos mucho en la práctica.

### **¿Por ejemplo?**

Talocchi – En el pasado, Natura estimuló un grupo de productores a constituir una cooperativa o asociación. Hoy, tenemos claro que esa acción no debe ser adoptada. No debemos estimular que ese grupo se formalice. Una asociación tiene que ser creada a partir de un deseo de toda la base que está siendo asociada – y no para viabilizar una relación con Natura.

### **¿Y cuáles son los prerequisites que una comunidad debe tener para poder firmar una asociación con Natura?**

Talocchi – Hoy somos muy conservadores. Solamente establecemos relaciones con asociaciones ya formalizadas y que tengan buenas referencias. Evaluamos una serie de requisitos sociales, ambientales y económicos. También es necesario que haya un alineamiento de valores. La comunidad debe adoptar un buen manejo ambiental, tomar decisiones de manera participativa, gestionar bien sus negocios y mantener una buena relación con su territorio. De preferencia, esos grupos deben establecer asociación con otras ONG o gobierno y contar con otros mercados, para no depender tanto de Natura.

### **Cuando Natura necesita adquirir un nuevo activo, ¿ustedes también entran en la prospección de las comunidades que podrán ser proveedoras de esa materia prima?**

Talocchi – Sí, formamos parte de ese proceso de decisión. Tenemos una directriz que es trabajar con comunidades que ya son nuestras asociadas. Participamos también en la primera evaluación social e institucional del grupo para analizar si no van a presentarse riesgos para el negocio, ni riesgos sociales o económicos para el grupo en cuestión.

### **¿Ustedes también realizan el monitoreo de los impactos sociales en la comunidad, fruto de la asociación con Natura?**

Kuroda – Cuando nos aproximamos a una comunidad, generamos expectativas. Tenemos que trabajar con esa expectativa, pues muchas veces el negocio establece frutos, pero en otras ocasiones no sucede de la forma como las personas imaginaban.

Talocchi – Cuando llegamos por primera vez a un lugar y proponemos un negocio para aquella comunidad, las personas ven esa situación como una oportunidad para generar ingresos y mejorar la calidad de vida. Tenemos la tendencia de creer que entre más recursos lleguen a cierta comunidad, mejor será. Pero eso no es siempre verdad. Algunos grupos no están acostumbrados a realizar gestión de grandes volúmenes de dinero – y eso puede ser un factor de desestructuración, pues genera conflicto por interés. También monitoreamos los impactos relativos al manejo, cultivo, certificación, etc.

Kuroda – Es importante añadir que existen también impactos positivos. Una de las mayores ganancias y reconocimiento a nuestro trabajo se produce cuando estas comunidades, al sentirse valoradas por la relación con Natura, pasan a firmar asociaciones con otras empresas, aplicando el modelo construido en conjunto con nosotros.

### **Ustedes hablaron que el trabajo también busca el desarrollo de la comunidad. ¿Nos podrían dar ejemplos de ello?**

Talocchi – Uno de los avances más consolidados sucede en la comunidad proveedora de aceite de castaña, en Iratapuru, Amapá (región norte de Brasil). Desde hace algunos años,

realizamos con ellos un trabajo de capacitación, prestamos consultoría en diversas áreas, como administrativa y contable, ayudamos en la planeación y orientamos sobre la gestión de la cooperativa, lo que incluye también la calidad del suministro. Todo eso ya fue puesto en práctica y percibimos que la comunidad está más madura y tomando sus propias decisiones.

Kuroda – Vale citar también la alianza con la comunidad del Proyecto Reca, en Nova California (RO), que tiene una relación con nosotros desde 2001. Un fruto que surgió en ese año fue la Escuela Familia Agrícola para los hijos de agricultores. Ellos van a la escuela durante 15 días y en los otros 15 quedan trabajando con la familia en la propiedad. De esta forma, no quiebran el vínculo que tienen con la sociedad donde viven y se distancian del éxodo rural. Ese no es un proyecto exclusivamente de Natura, pero, sin duda, hace parte del resultado de nuestro trabajo.

### **¿Cuáles son los principales instrumentos de gestión que ustedes utilizan en el trabajo con las comunidades?**

Talocchi – Colocamos en funcionamiento este año el BioQlicar, nuestro principal instrumento de gestión. El programa es dividido en dos: el Bio evaluará la sostenibilidad de las comunidades y verá cómo trabajan las relaciones humanas, cómo lidian con las cuestiones ambientales y cómo está la estructura de la cooperativa o asociación; el Qlicar trabaja el suministro, evalúa si las comunidades están entregando los activos a tiempo y con calidad, cómo está la logística de esa entrega, en qué etapa están los procesos de gestión.

### **¿Qué es el Índice de Calidad de la Relación?**

Talocchi – Es un instrumento de evaluación cuyo objetivo es responder la siguiente pregunta: “¿Cómo está la relación con la comunidad?”. A partir de esta pregunta y muchas conversaciones con la comunidad creamos una herramienta que evalúa varios atributos importantes en la relación, como la transparencia, el compromiso y la lealtad. A partir de ahí, hemos creado una metodología de investigación para tener una evaluación anual de trabajo con la comunidad. Es un instrumento que ayuda a mejorar la relación.

### **Para finalizar ¿Qué es lo que más los motiva en este trabajo?**

Talocchi – Es ver a las personas transformándose. Personas que, en el comienzo de la relación con Natura, se mostraban tímidas, con bajísimo autoestima y sintiéndose excluidas. A medida que uno va tejiendo la relación, esas personas van apareciendo, integrándose, opinando y colocándose frente al grupo. Es un proceso muy emocionante.

Kuroda – Para mí, actuar en GRC es una forma de trabajar el tema de la sustentabilidad y de la relación de forma participativa. Los viajes que realizamos para visitar a las comunidades son un gran aprendizaje personal. Entrar en contacto con ese universo es algo fantástico.