



UNCUYO  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

# **Marketing sustentable: casos empresas Mastellone, Arcor, y Molinos Río de la Plata**

Trabajo de Investigación

POR

María Julieta González Ortiz

31187 – [27juligonzalez@gmail.com](mailto:27juligonzalez@gmail.com)

Profesor Tutor:

María Federica Guevara Martínez

MENDOZA – 2025



## RESUMEN

Actualmente, nuestro planeta se enfrenta a una encrucijada, marcada tanto por crisis sociales como ambientales significativas. Una de las problemáticas más apremiantes es el cambio climático, un fenómeno que no hace distinciones entre naciones. Cada día, en diversos rincones geográficos, nuestro planeta nos envía señales sobre las transformaciones catastróficas que está sufriendo.

En respuesta a esta situación, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha establecido una serie de enfoques de acción denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que representan una hoja de ruta para afrontar problemas ambientales, sociales y económicos interrelacionados. El fin primordial es fomentar la acción a nivel mundial y asegurar un futuro equitativo y habitable para las generaciones futuras.

En este contexto, el mundo empresarial no permanece ajeno a estos problemas. Las prácticas comerciales que pasan por alto las preocupaciones ambientales y sociales están siendo cuestionadas. Por ello, las organizaciones deben replantear sus estrategias dejando de lado el marketing tradicional, para pasar a un nuevo paradigma, el “marketing sustentable”, que contribuya al cumplimiento de los ODS. Este nuevo enfoque significa, no sólo buscar satisfacer los deseos y necesidades de los clientes de una empresa, sino que implica también, ir más allá, y transformarse en verdaderos agentes de cambio, siendo conscientes de cómo sus acciones pueden repercutir en el entorno y en las siguientes generaciones.

Centrándonos en el ODS 2 que tiene como finalidad acabar con el hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, además de promover la agricultura sostenible, podemos observar que existen presiones dentro de la industria alimentaria para impulsar prácticas agrícolas sostenibles, minimizar el desperdicio de alimentos, apoyar a las comunidades locales, y garantizar la trazabilidad y transparencia en la cadena de suministro. Por esta razón, este trabajo de investigación busca analizar el accionar respecto al marketing sustentable de tres organizaciones líderes dentro de la industria alimentaria en Argentina: Mastellone, Arcor, y Molinos Río de la Plata.

**Palabras claves:** marketing sustentable, green marketing, marketing verde, mezcla comercial; marketing sostenible, desarrollo sostenible, desarrollo sustentable.



## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>CAPÍTULO I: MARKETING</b> .....	8
1 ¿Qué es el marketing?.....	8
2 Evolución del marketing.....	9
2.1. Según Laura Fischer (2011) .....	9
2.2. Según Philip Kotler (2013 y 2021) .....	10
3. Mezcla comercial (8Ps) .....	13
3.1. Producto .....	14
3.2. Precio .....	19
3.3. Promoción .....	21
3.4. Plaza .....	24
3.5. Personal .....	28
3.6. Procesos.....	29
3.7. Productividad.....	30
3.8. Presencia.....	30
4. Marketing en la industria alimentaria .....	30
5. Críticas sociales al marketing .....	31
<b>CAPÍTULO II: SUSTENTABILIDAD</b> .....	33
1. Conceptos clave .....	33
1.1. Dimensión Económica .....	34
1.2. Dimensión Social .....	35
1.3. Dimensión Ambiental .....	36
2. Objetivos de desarrollo sostenible (ODS).....	37
3. Economía circular .....	47
4. Indicadores para medir alcance a los ODS .....	50
5. Situación actual de las empresas argentinas respecto al desarrollo sostenible.....	52
<b>CAPÍTULO III: MARKETING SUSTENTABLE</b> .....	57
1. Concepto e importancia .....	57
2. Principios del marketing verde.....	58
3. Nuevo consumidor .....	59
4. Impacto en la imagen de la marca .....	61



4.1.	Reputación y credibilidad.....	62
4.2.	Diferenciación en el mercado .....	62
4.3.	Fidelización del cliente.....	62
4.4.	Caso de éxito .....	63
5.	Herramientas del marketing sustentable (Las 4P para las 3P) .....	63
5.1.	Estrategias de Producto .....	64
5.2.	Estrategias de Precio .....	64
5.3.	Estrategias de Distribución y Logística.....	65
5.4.	Estrategias de promoción y comunicación .....	65
5.5.	Las 4Ps orientadas a las 3Ps: Personas, Planeta y Beneficio.....	65
6.	Greenwashing .....	66
<b>CAPÍTULO IV: CASOS DE ESTUDIO .....</b>		<b>69</b>
1.	Mastellone Hermanos SA .....	69
1.1.	Historia.....	69
1.2.	Visión, misión y valores .....	70
1.3.	Productos y marcas .....	71
1.4.	Acciones de marketing sustentable .....	73
2.	Arcor.....	84
2.1.	Historia.....	84
2.2.	Visión, misión y valores .....	85
2.3.	Productos y marcas .....	86
2.4.	Acciones de marketing sustentable .....	89
3.	Molinos Río de la Plata .....	105
3.1.	Historia.....	105
3.2.	Visión, misión y valores .....	106
3.3.	Productos y marcas .....	107
3.4.	Acciones de marketing sustentable .....	108
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>125</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>128</b>



## INTRODUCCIÓN

Dada la situación global actual, la práctica del marketing sustentable se ha convertido en una prioridad para muchas organizaciones que desean no sólo prosperar en el mercado, sino también, contribuir al bienestar del planeta y de las generaciones futuras. En este contexto, la industria alimentaria en Argentina, uno de los motores de la economía nacional, no se puede quedar atrás.

En el siguiente trabajo de investigación, analizaremos las prácticas de las organizaciones argentinas mencionadas para ver cómo hacen frente a las problemáticas sociales y ambientales con las que se enfrentan diariamente.

Nuestra pregunta general de investigación es: ¿Qué acciones de marketing sustentable aplicaron estas empresas líderes en la industria alimentaria en Argentina durante el año 2023, y cuáles podrían mejorar?

Algunas de las específicas que nos haremos son:

- ¿Cómo impacta la sustentabilidad en las acciones de marketing?
- ¿Cuáles son las acciones de marketing sustentable que realizaron, hasta el momento, Mastellone, Molinos y Arcor y cómo contribuyeron a los ODS?
- ¿Qué oportunidades de mejora pueden implementarse en las prácticas de marketing sustentable de las empresas analizadas, a partir de los hallazgos obtenidos?

Por lo tanto, este trabajo de investigación se plantea como objetivo principal explorar y definir las acciones de marketing sustentable que implementaron estas empresas líderes en la industria alimentaria en Argentina en el año 2023, y analizar posibles mejoras de sus prácticas.

Conforme a estas inquietudes, nuestros objetivos serán los siguientes:

- Describir el impacto de la sustentabilidad en las acciones de marketing.
- Definir y analizar las prácticas de marketing sustentable que llevaron a cabo Mastellone, Molinos y Arcor, y determinar su contribución a los ODS.
- Proponer oportunidades de mejora en las prácticas de marketing sustentable de las empresas analizadas, a partir de los hallazgos obtenidos.



La justificación de este estudio radica en que la temática del marketing sustentable es una necesidad fundamental en la actualidad. Por lo tanto, es una forma de hacer visible este tópico y que las organizaciones de hoy sean conscientes de los problemas globales actuales, y de cómo su participación como agentes de cambio contribuye a la solución de estos.

El marketing verde promueve un cambio positivo que permite minimizar el impacto ambiental negativo y mejorar la calidad de vida de la sociedad y de sus generaciones futuras, como así también conseguir que la organización pueda subsistir en el tiempo.

A su vez, este enfoque no sólo es relevante desde una perspectiva empresarial, sino que también tiene un claro interés académico al proporcionar a los profesionales y estudiantes una visión profunda de este nuevo paradigma, como así también proveerles las herramientas del marketing sustentable imprescindibles para la creación de un modelo de negocio exitoso o una transformación de una organización tradicional en sustentable.

La hipótesis de la siguiente investigación es: *Las acciones de marketing de Mastellone, Molinos Rio de la Plata y Arcor contribuyen al alcance de los ODS.*

El enfoque de este trabajo será cualitativo donde se planteará analizar estudios de caso en la Industria Alimentaria en Argentina. Se aplicarán técnicas para la evaluación de fuentes secundarias, debido a que se hará una búsqueda y recolección de datos obtenidos a través de reportes de sustentabilidad del año 2023 elaborados por las empresas seleccionadas. Los informes aportados por Mastellone Hermanos SA y Arcor se encuentran verificados por la empresa Crowe Argentina - Monasterio & Asociados, mientras que en el caso de Molinos Río de la Plata se encuentra acreditada bajo el índice de sustentabilidad BYMA (Bolsas y Mercados Argentinos) como una organización líder en el mercado por sus prácticas de sustentabilidad. Asimismo, si los informes de sustentabilidad no proporcionan detalles acerca del marketing sustentable, se examinará la información presente en sus plataformas web corporativas. Durante la fase de redacción y análisis, se utilizará la herramienta de inteligencia artificial Gemini como asistente para mejorar la estructura y claridad del texto. Cabe destacar que su uso es puramente instrumental y supervisado, siendo el contenido, la interpretación de los datos y las conclusiones una elaboración íntegra del autor.

Para comenzar con este estudio, primero abordaremos la temática del marketing, en el capítulo uno, describiendo su evolución, explicando los componentes de la famosa mezcla

comercial y su repercusión en la industria alimentaria. También, en este capítulo veremos algunas de las críticas sociales más trascendentes al marketing.

Luego, en el siguiente capítulo, haremos foco en la sustentabilidad, con el objetivo de entender un poco más acerca de diversos aspectos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus indicadores, la economía circular, y la situación actual de Argentina respecto al desarrollo sostenible.

En el tercer capítulo, abordaremos nuestro tema central, “el marketing sustentable”. Aquí haremos foco en explicar el porqué de su importancia, determinando algunos de sus principios y el impacto positivo que tendría en la imagen de marca de una organización. También, analizaremos a un nuevo tipo de consumidor y las distintas herramientas de marketing sustentable, y como el greenwashing.

Finalmente, en nuestro último capítulo, desarrollaremos los casos de estudio de las tres organizaciones mencionadas: Mastellone Hermanos S.A., Molinos Río de la Plata, y Arcor. Relataremos un poco de su historia, visión, misión y valores, como así también, su cartera de productos y marcas. Analizaremos las acciones de estos tres grandes líderes de la industria alimentaria respecto al marketing sustentable.



## CAPÍTULO I: MARKETING

Para abordar la temática del marketing sustentable, es fundamental comenzar por definir el concepto de marketing y cómo este ha ido evolucionando a lo largo de los años, basándose en los aportes de teóricos clave como McCarthy, William Stanton, Laura Fischer y Philip Kotler. A su vez, a lo largo de este capítulo se analizará en profundidad la mezcla comercial, expandiendo el modelo de las 4P de McCarthy a un enfoque más integral de 8P, y se abordarán de qué forma inciden en la toma de decisiones de una organización. También, se realizará un análisis de cómo repercute el marketing en la industria alimenticia. Finalmente, se expondrán algunas de las críticas sociales al marketing tradicional.

### 1 ¿Qué es el marketing?

El marketing es una disciplina en constante desarrollo cuyos orígenes se remontan a principios del siglo pasado. A lo largo de su historia, ha incorporado conocimientos de otras disciplinas y ciencias para definir su función en el ámbito empresarial.

La primera definición formal de marketing es aportada por American Marketing Association (AMA) mediante el Committee on Terms (1960, como se citó en Carasila, 2008), estableciendo que el mismo es “la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario.” Al poco tiempo, McCarthy (1964), elabora un poco más el concepto definiendo al marketing como “el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas” (p.33). A su vez, esta autora realiza un aporte muy interesante que impacta de manera significativa en el mundo de los negocios al introducir por primera vez el concepto de 4P’s: producto, plaza, promoción y precio (p.45). Este tópico lo veremos en mayor profundidad al adentrarnos en el capítulo.

A continuación, se expone un cuadro con los conceptos más influyentes y trascendentes del marketing a partir de una revisión literaria de esta ciencia estudiada desde sus orígenes junto a su evolución (Tabla 1).



Teóricos	Definición
William Stanton (1969)	“El marketing es un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.”
Philip Kotler y Gary Armstrong (2013)	“Es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes.”
Laura Fischer y Jorge Espejo (2011)	“Es el proceso de planificación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos.”
AMA (2017)	“El Marketing es una actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar y cambiar las ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, asociados y sociedades en general.”

## 2 Evolución del marketing

### 2.1. Según Laura Fischer (2011)

Teniendo en cuenta los diferentes contextos en los que se encontraban las organizaciones a lo largo del tiempo y las actividades que llevaban a cabo en cada momento que atravesaban, llevaron a determinar distintas etapas de la evolución del marketing.

#### 2.1.1. Marketing masivo

Surge en los años cuarenta y cincuenta del siglo XX. Se llama masiva porque los esfuerzos de marketing iban dirigidos a toda la población en general, es decir, sin hacer distinciones. Surge con la aparición de los medios masivos de comunicación tales como la radio y la televisión.

#### 2.1.2. Marketing de segmentos

La década de los 60' se destacó por ser una época de cambios sociales muy importantes, como era el caso del movimiento de liberación femenina y el movimiento hippie. De esta forma, comenzaron a consolidarse grupos de mercado que llevarían al marketing a replantearse sus estrategias y adaptarlas en consecuencia, diseñando actividades específicas al / o los segmentos de mercado elegidos.



### 2.1.3. Marketing de nichos

Surge en la década del 1980, al descubrir que las ventas crecían, pero no los mercados, lo cual implicaba que los segmentos se seguían subdividiendo. En otras palabras, implicaba que dentro de un segmento aparecían grupos de clientes con características, necesidades y deseos en común. Y esto llevó a un proceso de fidelización muy interesante, en el cual los clientes estaban dispuestos a “casarse” con una organización, siempre y cuando ésta cumpliera con la satisfacción de sus expectativas cada vez más específicas.

### 2.1.4. Marketing personalizado

Este marketing es propio de los años 90' del siglo XX, como consecuencia de los importantes avances tecnológicos, en cuanto a la gestión de bases de datos de este periodo. Gracias a estas bases de datos se obtiene información valiosa sobre los detalles de compra de los consumidores, permitiendo enriquecer así las actividades y estrategias de marketing.

### 2.1.5. Marketing global

De mediados de la década de los años noventa hasta la actualidad, se han roto las fronteras del comercio logrando así un marketing globalizado. La globalización hace referencia a “la posibilidad real de producir, vender, comprar e invertir donde resulta más conveniente hacerlo, independientemente de la región o país de localidad.”

### 2.1.6. Marketing glocal

Existen dos conceptos opuestos, globalización y localización, que al combinarlos generan un concepto muy interesante que define al marketing de hoy: glocalización. Este término hace referencia a que los clientes participan de una cultura popular global al consumir productos y servicios globales, pero que son adaptados a su vida cotidiana local.

## 2.2. Según Philip Kotler (2013 y 2021)

En un mundo donde los gustos y necesidades de los consumidores se encuentran en constante cambio, sumado a los nuevos avances tecnológicos, y cambios sociales y ambientales, se producen nuevos desafíos para las empresas, y lleva a que las organizaciones tengan que replantear sus estrategias de marketing con el fin de sobrevivir y lograr alcanzar sus objetivos. Para poder representar estas etapas de transición de la mercadotecnia, Philip Kotler nos propone una evolución del marketing 1.0 al 5.0. A continuación, daremos información al respecto de cada una de estas etapas.

### 2.2.1. Marketing 1.0

Tras la revolución industrial, siendo la maquinaria industrial la principal tecnología de la época, el marketing consistía en vender lo que se producía en las fábricas a todo aquel interesado. Todos los productos eran básicos y se encontraban diseñados para satisfacer las demandas de un mercado de masas (Kotler et al., 2013). Es decir, se centraban únicamente en el producto y no existían criterios para el consumo, sino que se consumía lo que el mercado ofrecía sin importar las características de este. Esta fase era el Marketing 1.0 y se caracterizaba por poseer una comunicación unidireccional, en donde las empresas eran las únicas en aportar información, mientras que los clientes no eran escuchados (como se citó en Suarez, 2018).

### 2.2.2. Marketing 2.0

En la era de la información, surge el Marketing 2.0, el cual se enfoca en el consumidor. Este periodo marca un punto de inflexión muy importante, ya que, gracias a las tecnologías de la información, el cliente se encuentra mucho más informado y puede comparar fácilmente las ofertas de productos similares. Por lo tanto, el marketing comienza a hacer foco en el comportamiento de compra de sus clientes, analizando las decisiones de compra de estos según sus criterios racionales y emocionales. Aquí entra en juego la forma en que las organizaciones cambian sus estrategias con el fin de satisfacer las necesidades de sus consumidores de la mejor forma posible para así lograr su fidelización con la empresa. Ahora es el cliente quien define el valor del producto. Aparecen los centros de atención al cliente y la web 2.0 como herramientas indispensables para la generación de retroalimentación por parte de los usuarios.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es que los gustos y preferencias de los clientes difieren unos de otros, lo que lleva a la segmentación de mercados, como veíamos con la autora Fischer. Por lo tanto, se desarrollan productos o servicios específicos al público objetivo seleccionado (Kotler et al., 2013).

### 2.2.3. Marketing 3.0

El Marketing 3.0 nace en una nueva era, centrada en los valores, y surge a causa de las constantes turbulencias y cambios sociales, económicos y medioambientales. Al igual que el Marketing 2.0, se encuentra orientado a la satisfacción de necesidades de los clientes, sin embargo, la diferencia está en que el Marketing 3.0 no ve a las personas como simples consumidores, sino como seres humanos inteligentes, emocionales y espirituales, los cuales quieren satisfacer necesidades más profundas que tengan en cuenta aspectos sociales, económicos y ambientales. Por esta razón, el marketing 3.0 complementa lo racional con lo emocional. A partir de aquí, las organizaciones comienzan a plantear visiones, misiones y



valores que les permitan distinguirse de los demás, teniendo como objetivo, no solo generar ganancias, sino también, proponer soluciones a problemas sociales y ambientales buscando de esta forma la construcción de un mundo mejor.

#### 2.2.4. Marketing 4.0

Surge en una nueva era digital, donde el mundo se encuentra conectado de forma ininterrumpida a la Red. Según Martínez-Fernández, Valentín-Alejandro (2016), los clientes se caracterizan por disponer de menos tiempo, pero a su vez, de querer productos de forma inmediata y tener amplias posibilidades de elección. Esta situación, lleva a las organizaciones a tener que esforzarse en transmitir un mensaje que verdaderamente el cliente quiera oír (Kotler, Kartajaya, y Setiawan, 2021).

Según Kotler, Kartajaya, y Setiawan (2017, como se citó en Suarez, 2018), el marketing 4.0 tiene como objetivo la confianza y fidelización del cliente, usando lo mejor del marketing tradicional e interactuando con el mundo digital. Existe una distinción entre el “marketing en el mundo digital” y el marketing digital, en el cual el marketing 4.0 busca un enfoque omnicanal, donde se tiene en cuenta tanto lo online como lo offline. Hay que tener en cuenta que la competencia pasa a ser a nivel global lo que hace imprescindible una comunicación directa con los consumidores, por lo cual se introducen nuevas formas de atender a los clientes estableciendo puntos de contacto híbridos (físicos y digitales). Las redes sociales juegan un papel muy importante en este periodo con el fin de distribuir contenido relevante. Además, aparecen diversos avances como la geolocalización, Big Data y análisis de datos, que permiten monitorear las 24 hs. del día a los clientes actuales y potenciales, obtener información valiosa de ellos acerca de sus preferencias e intereses, predecir las nuevas tendencias e identificar nuevos escenarios que se podrían presentar.

Cabe destacar, que si bien en este período existían diversas aplicaciones de la tecnología de marketing (martech) que iban más allá de la distribución de contenidos en redes sociales o la construcción de una presencia omnicanal, no se hallaban muy generalizadas, en ese momento, porque los especialistas en marketing aún se encontraban en un proceso de transición y adaptación al mundo digital.

#### 2.2.5. Marketing 5.0

La pandemia de COVID-19 en el año 2020, provocó un cambio abrupto en el mundo de los negocios, acelerando el proceso de digitalización de las empresas. Debido a los bloqueos y políticas de distanciamiento físico implementadas por los gobiernos, obligó a los mercados y

especialistas en marketing a tener que adaptarse al mundo digital y sin contacto. De esta manera, las empresas que realmente podrían sobrevivir y destacarse en este contexto, eran aquellas que liberaran todo el poder de las tecnologías avanzadas en sus estrategias, tácticas y operaciones de marketing.

El concepto de Marketing 5.0 es inspirado por la idea de la Sociedad 5.0, creada en Japón, cuyo objetivo principal es “usar la tecnología para crear un mundo mejor” (Ortega, 2019).

Por otra parte, existen muchas razones por las cuales se cree que la tecnología repercute negativamente en la sociedad. Algunas de estas tienen que ver con aspectos vinculados a la violación de la privacidad de las personas, fraudes y ciberataques, también difusión de falsas noticias y realidades enmascaradas, entre otros. Por esta razón, Philip Kotler presenta un nuevo concepto de marketing para decir que es necesario dirigir estas tecnologías para el bien de la humanidad, a favor de la calidad de vida y el bienestar de las personas.

El periodo de la pandemia no fue solo un impulso de digitalización para las organizaciones, sino también de reflexión sobre su papel en el mundo. “Si el Marketing 3.0 ya había planteado la necesidad de posicionarse frente a los problemas del mundo, ahora el Marketing 5.0 refuerza este tema, con el poder de las herramientas digitales punteras” (como se citó en Casarotto, 2022). De esta forma, en el Marketing 5.0 convergen los elementos de la centralidad de Marketing 3.0, con el empoderamiento tecnológico del Marketing 4.0.

Algunas de las tecnologías que juegan un rol muy importante en las prácticas de marketing son la inteligencia artificial (IA), el procesamiento del lenguaje natural (NLP), la tecnología de sensores, el Internet de las cosas (IoT), robótica, realidad aumentada (AR), realidad virtual (VR), y blockchain.

### **3. Mezcla comercial (8Ps)**

Como vimos anteriormente, la mezcla comercial fue definida por McCarthy en el año 1964, teniendo una gran repercusión en el mundo de los negocios. La misma hace referencia a que el marketing tiene en consideración cuatro aspectos principales: producto, precio, promoción, y plaza. Estos son muy conocidos por los mercadólogos como las 4Ps. Sin embargo, en un mundo cada vez más conectado y exigente, han surgido nuevas Ps que amplían este enfoque. Para desarrollar un plan de marketing más completo e integrado, es necesario considerar aspectos adicionales que garanticen que el producto llegue eficazmente al público

objetivo. Actualmente, la metodología de las 8Ps del marketing digital es la más utilizada a nivel internacional. A continuación, abordaremos cada uno de estos conceptos.

### 3.1.Producto

#### 3.1.1. ¿Qué es el producto?

Según Kotler y Armstrong (2013), el producto es “cualquier cosa que puede ser ofrecida a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.” Es importante tener en cuenta que no se hace referencia únicamente a objetos tangibles, sino que también, se incluyen los servicios, eventos, lugares, personas, organizaciones, ideas o una mezcla de éstos.

Los productos se pueden analizar en tres niveles: valor esencial para el cliente, producto real y producto aumentado, cada uno agregando más valor al cliente. El primero es el nivel más básico, el cual se trata de identificar los beneficios esenciales que los consumidores buscan para resolver un problema. En el caso del segundo, se busca aumentar el valor al desarrollar nuevas características al producto volviéndolo aún más atractivo y útil, incluyendo también aspectos como el diseño, la calidad, la marca y el empaque. Finalmente, a partir de los beneficios esenciales y producto real, se busca ofrecer beneficios y servicios adicionales para mejorar la experiencia del consumidor, dando como resultado un producto aumentado. Por lo tanto, al momento de que una organización deba desarrollar un producto, primero deben entender qué es lo más importante para los consumidores, estableciendo así el valor esencial. Luego, deben diseñar el producto real, y buscar formas de aumentarlo para que así incremente su valor y mejoren la experiencia del cliente. (Figura 1)

Figura 1: Los tres niveles del producto



Fuente: Fundamentos de marketing - Kotler, P. & Armstrong, G. (2013).

Los productos se pueden dividir según los tipos de consumidores que los utilizan, es decir, basándose en el propósito por el cual se busca adquirir el producto. Por un lado, tenemos los productos de consumo, que tal como dice la palabra, se encuentran destinados a los consumidores finales para su consumo personal. Estos pueden incluir productos de conveniencia, de comparación, de especialidad y no buscados. A continuación, se presenta un cuadro comparativo de cada uno de estos (Figura 2).

Figura 2: Consideraciones de marketing de los productos de consumo

Consideraciones de marketing	Tipos de producto de consumo			
	De conveniencia	De comparación	De especialidad	No buscados
Comportamiento de compra del cliente	Compras frecuentes; poca planeación, poco esfuerzo de comparación o de compra; poco involucramiento del cliente	Compras menos frecuentes; mucho esfuerzo de planeación y de compra; comparación de marcas en precio, calidad y estilo	Fuerte preferencia y lealtad de marca; esfuerzo especial de compra; poca comparación de marcas; baja sensibilidad al precio	Poca conciencia o conocimiento del producto (o si hay conciencia, poco interés o incluso interés negativo)
Precio	Precio bajo	Precio más alto	Precio alto	Varía
Distribución	Distribución intensiva a; ubicaciones cómodas	Distribución selectiva en menos puntos de venta	Distribución exclusiva en solo uno o unos cuantos puntos de venta por área de mercado	Varía
Promoción	Promoción masiva por el fabricante	Publicidad y venta personal tanto por el fabricante como por los revendedores	Promoción mejor dirigida tanto por el fabricante como por los revendedores	Publicidad intensiva y venta personal por parte del fabricante y revendedores
Ejemplos	Dentífrico, revistas y jabón para lavandería	Electrodomésticos grandes, televisiones, muebles y ropa	Bienes de lujo, como relojes Rolex o cristal fino	Seguros de vida y donaciones de sangre a la Cruz Roja

Fuente: Fundamentos de marketing - Kotler, P. & Armstrong, G. (2013).

Por otro lado, encontramos los productos industriales, los cuales son adquiridos por individuos y organizaciones para su posterior procesamiento, o bien, para su utilización al llevar a cabo un negocio. Estos también cuentan con una subclasificación en la que podemos identificar materiales y piezas, bienes de capital, y suministros y servicios. En primer lugar, los materiales y piezas en la industria incluyen materias primas, que son productos agropecuarios y naturales, y materiales y piezas manufacturados. Estos últimos se venden directamente a usuarios industriales, donde el precio y el servicio son factores clave de marketing, mientras que la marca y la publicidad son menos relevantes. Por otro lado, los bienes de capital son productos industriales que ayudan en la producción o en las operaciones del comprador, como instalaciones (edificios y equipos fijos) y equipo accesorio (equipos de fábrica portátiles y de oficina). Los equipos accesorios tienen una vida más corta y son útiles en el proceso de



producción. El tercer grupo de productos industriales es de suministros y servicios, y dentro del primero se encuentran incluidos productos para operación (lubricantes, carbón, papel, lápices) y artículos para reparación y mantenimiento (pintura, clavos o escobas). Éstos son adquiridos con facilidad, por lo que se podrían ver como los productos de conveniencia del campo industrial. Los servicios empresariales abarcan reparación, mantenimiento y asesoramiento empresarial, generalmente suministrados por contrato.

A su vez, según Kotler y Armstrong (2013), las empresas deben tomar decisiones, a la hora de diseñar y comercializar productos y servicios, en tres niveles: decisiones individuales de productos, decisiones de línea de producto y decisiones de mezcla de productos.

### **A. Decisiones individuales de productos**

A la hora de tomar decisiones individuales del producto, es fundamental considerar diversos aspectos relacionados con los atributos del producto, branding, empaque, etiquetado y servicios de soporte al producto. El objetivo es definir cada uno de estos elementos de la mejor forma posible para garantizar que el producto genere un valor significativo al cliente, lo que a su vez permitirá obtener una ventaja competitiva. A continuación, se especifican los tipos de decisiones que deben abordarse en cada caso.

#### **a. Atributos del producto**

Crear un producto o servicio implica identificar los beneficios que proporcionará. Estos beneficios se comunican y entregan a través de los atributos del producto, es decir, a través de su calidad, características, estilo y diseño. La **calidad** va más allá de simplemente estar “libre de efectos”, sino que se entiende como la capacidad de satisfacer las necesidades y generar valor al cliente. La calidad se puede ver en dos dimensiones: nivel de calidad (calidad de desempeño) y consistencia (calidad de cumplimiento). El nivel de calidad hace referencia a la capacidad que tiene un producto para cumplir sus funciones, mientras que la consistencia se relaciona con la ausencia de defectos y la entrega uniforme del rendimiento esperado. En este sentido, las empresas deben elegir un nivel de calidad que satisfaga las necesidades del mercado objetivo y pueda hacer frente a sus competidores, y asegurarse de mantener altos niveles de calidad de cumplimiento, es decir, que la calidad sea consistente con lo que los clientes pagan y esperan.

Para que un producto sobresalga y triunfe en el mercado, es crucial tener en cuenta las decisiones vinculadas a las **características del producto**. En otras palabras, es necesario buscar cualidades innovadoras que agreguen valor al cliente en relación al costo de la empresa,

logrando una diferenciación tal de sus competidores, que los consumidores lo identifiquen al mismo como único. Para determinar qué características se le pueden agregar a un producto es muy importante el feedback del cliente, ya que proporciona una visión clara de qué es lo que más valoran y qué aspectos se podrían mejorar.

A su vez, en la toma de decisiones individuales de producto, no hay que olvidarse del **diseño y estilo del producto** porque estos también agregan valor. Por un lado, el estilo sólo se centra en la apariencia del output, la cual es el captador de atención del cliente si a este le resulta atractivo a la vista, mientras que el diseño va más allá de lo superficial, centrado en la utilidad como así también en la apariencia. Un buen diseño se logra mediante la observación y comprensión de las necesidades de los clientes.

### **b. Branding**

El branding es la habilidad de construir y gestionar marcas, que son identificadores como nombres, símbolos o diseños que identifican al fabricante o vendedor de un producto. Los consumidores ven las marcas como parte esencial de un producto y el branding puede aumentar su valor percibido. Los clientes desarrollan relaciones con las marcas y les asignan significados más allá de los atributos físicos del producto. A su vez, el branding también se relaciona con la calidad y consistencia, ya que cuando el comprador adquiere siempre una misma marca es porque sabe que sus productos tienen los mismos beneficios, características y calidad. También ofrece ventajas al vendedor, como protección legal al registrar la marca, y la segmentación de mercados, es decir, al lanzar distintas marcas y/o submarcas a distintos tipos de consumidores.

### **c. Empaque**

El empaque es el diseño y producción del recipiente o envoltura para un producto. Tradicionalmente, su función principal era mantener y proteger el producto, pero ahora también es una herramienta importante de marketing. Los empaques deben atraer a los compradores, comunicar el posicionamiento de la marca y cerrar la venta. Las empresas reconocen el poder de un buen empaque para crear reconocimiento de marca y aumentar las ventas, mientras que los empaques mal diseñados pueden causar problemas a los consumidores y pérdidas de ventas. La seguridad del producto también es una preocupación creciente, con envases a prueba de niños y medidas contra adulteraciones. Además, las empresas están respondiendo a preocupaciones ambientales reduciendo sus empaques y utilizando materiales más sostenibles, un aspecto clave que veremos más adelante.



#### **d. Etiqueta**

Las etiquetas varían desde simples adhesivos hasta elementos gráficos complejos integrados en el envase, y cumplen diversas funciones. Identifican el producto o marca, describen detalles como su origen y contenido, y pueden promover la marca y conectar con los clientes. Los logotipos y etiquetas pueden respaldar el posicionamiento de la marca y agregarle personalidad. En la actualidad, el etiquetado se ve afectado por regulaciones como el precio unitario, el fechado abierto y el etiquetado nutricional, con leyes que requieren información detallada sobre valores nutricionales y regulaciones sobre términos de salud en las etiquetas. Los vendedores deben asegurarse de cumplir con todas estas regulaciones y proporcionar la información necesaria en las etiquetas.

#### **e. Servicio de soporte al producto**

El servicio al cliente es una parte crucial de la estrategia del producto. Estos servicios complementan los productos reales y son una parte significativa de la experiencia del cliente con la marca. El diseño de servicios de apoyo comienza con sondeos periódicos entre los clientes para evaluar el valor de los servicios actuales y obtener ideas para nuevos servicios. Las empresas están utilizando una combinación de tecnologías como redes sociales, aplicaciones de mensajería, chat en directo, correo electrónico, autoservicio en línea, entre otros.

### **B. Decisiones sobre la línea de productos**

La estrategia de producto no se limita a decisiones individuales, sino que también implica la creación de una línea de productos. Esta línea consiste en productos estrechamente relacionados que comparten similitudes en función, clientes objetivo, canales de distribución o rango de precios. La longitud de la línea, es decir, el número de productos, es una decisión clave, y los gerentes deben analizar periódicamente las ventas de cada ítem con el fin de determinar si les conviene alargarla o no.

Una empresa puede expandir su línea de productos de dos maneras: rellenando la línea o extendiéndola. En el primer caso, rellenar implica agregar más elementos dentro de la gama actual lo cual puede servir para alcanzar utilidades adicionales, satisfacer demandas de distribuidores, ser la empresa líder de una línea completa, o bien, como forma de dejar afuera a competidores. Sin embargo, esto puede ser excesivo si causa canibalización o confusión en los clientes. Por otro lado, la extensión implica alargar la línea más allá de su rango actual. Esta se



puede extender hacia abajo para captar nuevos segmentos, o para hacer frente a un ataque de un competidor, o porque estos productos de menor costo tienen un crecimiento más rápido en determinado segmento de mercado. O bien puede extenderse hacia arriba para agregar prestigio a los productos, o porque ven una oportunidad de crecimiento rápido o márgenes más altos. También se puede extender la línea de productos en ambas direcciones. Estas decisiones deben considerarse cuidadosamente para garantizar un equilibrio entre la expansión rentable y la protección de la marca.

### **C. Decisiones de mezcla de productos**

Una organización con múltiples líneas de productos tiene una mezcla de productos que abarca todas estas líneas. Esta mezcla consta de diversas líneas y sublíneas de productos, con cada una compuesta por múltiples artículos individuales. La mezcla de productos se evalúa en términos de amplitud, longitud, profundidad y consistencia. La amplitud hace referencia al número de líneas de productos que tiene una empresa, mientras que la longitud tiene en cuenta el número total de artículos que hay dentro de las líneas de productos. Por otra parte, la profundidad del portafolio de productos se refiere a la cantidad de versiones que se ofrecen de cada producto en la línea. Finalmente, la consistencia tiene que ver con qué tan relacionadas o no están las líneas de productos entre sí, ya sea por su uso final, por los canales de distribución, por ciertos requerimientos de producción, entre otros. Estas dimensiones son puntos de referencia para definir la estrategia de productos de la empresa.

#### **3.2.Precio**

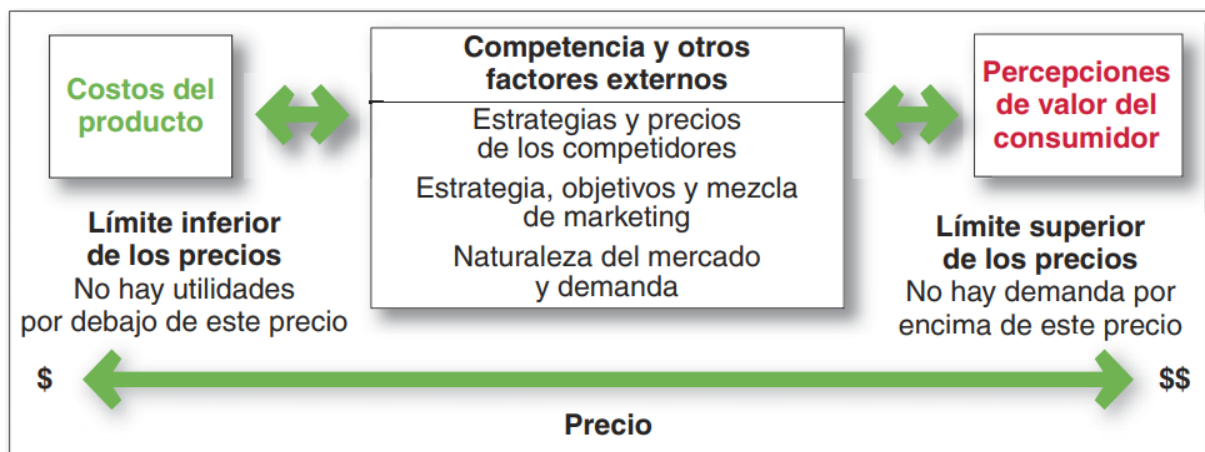
##### **3.2.1. ¿Qué es el precio?**

Siguiendo los aportes de Kotler, el precio se puede definir como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; la suma de valores que los clientes intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio. El precio es el único componente del marketing que genera ingresos directos, mientras que todos los demás implican costos. A diferencia de los atributos del producto y las estrategias de distribución, el precio es altamente flexible y puede ajustarse rápidamente. A pesar de ser una fuente de preocupación para muchos gerentes de marketing, manejarlo estratégicamente puede ser crucial para aumentar la rentabilidad y fortalecer la propuesta de valor de la empresa.

### **A. Estrategias para la fijación de precios**

El precio que una empresa cobra se ubica entre un valor demasiado bajo que genere una utilidad y uno demasiado alto que alcance cualquier tipo de demanda. Las percepciones de los clientes sobre el valor del producto establecen el límite superior del precio, ya que si creen que el precio es mayor que el valor, no lo comprarán. Los costos del producto establecen el límite inferior del precio, puesto que si el precio se fija por debajo de los costos, la empresa perderá utilidades. Entre estos límites, la empresa debe considerar factores internos y externos, como las estrategias y precios de la competencia, la estrategia y mezcla de marketing global, y la naturaleza del mercado y la demanda. De esta manera, surgen tres principales estrategias de precios: fijación de precios basada en el valor para el cliente, en el costo y en la competencia (Figura 3).

Figura 3: Consideraciones en la fijación de precios



Fuente: Fundamentos de marketing - Kotler, P. & Armstrong, G. (2013).

#### a. Fijación de precios basada en el valor

Seguendo a Kotler y Armstrong, este tipo de estrategia se centra en analizar en primer lugar las necesidades del cliente y sus percepciones de valor, para luego establecer un precio meta que iguale ese valor percibido. El valor y el precio meta son los que llevan a determinar los costos en los que se van a incurrir y cuál debe ser el diseño del producto que permita entregar ese valor deseado por el comprador.

El problema que se les presenta a las empresas es el cómo medir ese valor que asignan los consumidores a un producto, ya que el valor es subjetivo y, por ende, varía para cada persona. Algunas formas de averiguarlo, es preguntando al cliente cuánto pagaría por un determinado ítem y por cada beneficio incluido en su oferta, o bien, se pueden realizar experimentos probando el valor percibido con distintas ofertas de productos.



Una organización puede ofrecer una combinación adecuada de calidad y buen servicio a un precio justo, o bien puede buscar aumentar las características y servicios de un producto de forma tal que se genere un valor agregado que permita la diferenciación del producto respecto a los demás del mercado como así también, lleve a cobrar a precios más altos.

#### **b. Fijación de precios basada en costos**

Esta estrategia implica fijar los precios teniendo en cuenta los costos de producir, distribuir y vender el producto y considerar una porción razonable de utilidad. Las empresas que poseen menores costos pueden fijar precios más bajos, con márgenes más pequeños de ganancia pero mayores ventas. Cada empresa, debe preocuparse por vigilar de manera adecuada sus costos, tanto fijos como variables, ya que si a la misma le es más difícil producir y vender un producto determinado que su competidor directo, entonces tendrá que cobrar un precio mayor o bien considerar tener menos utilidades, lo cual es una desventaja competitiva.

#### **c. Fijación de precios basada en la competencia**

La fijación de precios basada en la competencia implica establecer precios en base a las estrategias de los competidores, analizando sus costos, precios y ofertas en el mercado. Hay dos consideraciones importantes a tener en cuenta, primero la percepción de valor que tiene el cliente hacia el producto de la empresa y de los competidores. En otras palabras, si el consumidor percibe mayor valor en un producto de la empresa, esto lleva a que la misma pueda cobrar un precio más alto. Ahora si es el caso inverso, donde encuentran mayor valor en el producto de la competencia, entonces se debe cobrar un precio más bajo o bien buscar cambiar dichas percepciones para que se justifique un precio superior. El segundo aspecto a tener en consideración, es entender qué tan fuertes son mis competidores, en el cual se pueden presentar dos situaciones. Por un lado, que la empresa se enfrente con gran cantidad de competidores más pequeños que cobran precios más elevados al valor que ofrecen, en el cual la empresa podría fijar precios bajos para sacar a los competidores más débiles, o bien, en el caso opuesto, si el mercado está compuesto por competidores muy grandes con ofertas a bajos precios, lo conveniente sería reparar en nichos de mercado desatendidos y ofrecer productos de valor agregado a mayores precios.

### 3.3.Promoción

La tercera “p” que analizaremos dentro de las “4p” es conocida como promoción. Siguiendo a los autores Kotler y Armstrong (2013), una organización no sólo debe crear valor para el cliente, sino que también tiene que comunicarlo de forma clara y persuasiva. A

continuación, veremos cómo está compuesta la mezcla de comunicación y cuáles son algunas de las herramientas promocionales para transmitir valor al cliente.

### 3.3.1. Mezcla promocional

La mezcla promocional o mezcla de comunicaciones del marketing se compone de una combinación específica de publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que la empresa emplea para comunicar persuasivamente el valor al cliente y establecer vínculos con los clientes. Es importante tener presente que la comunicación de marketing va más allá de las herramientas de promoción específicas. Elementos como el diseño del producto, su precio, el empaque y las tiendas que lo venden también comunican algo a los compradores. Por lo tanto, aunque la mezcla promocional es la actividad principal de comunicaciones de la empresa, es necesario coordinar toda la mezcla de marketing (promoción, producto, precio y distribución) para lograr el mayor impacto.

#### **A. Publicidad**

La publicidad hace referencia a cualquier forma de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios que es pagada e impersonal, realizada por un patrocinador identificado. La publicidad incluye la emitida por radio o televisión, la impresa, Internet, móvil, exterior y de otras formas. A su vez, se caracteriza por su alcance, ya que puede llegar a una inmensidad de compradores que se encuentran dispersos geográficamente y le da la oportunidad al vendedor de repetir su mensaje muchas veces. La empresa puede dramatizar, crear historias de sus productos, jugar con imágenes, sonidos y colores, todo esto como forma de captar la atención de sus clientes. A su vez, otra ventaja para aquellos que hacen publicidades a gran escala, es que transmite la imagen del gran tamaño de la organización, su popularidad y éxito. Algunas desventajas de esta herramienta es que puede resultar costosa, impersonal y carece de la persuasión directa del vendedor, siendo una comunicación unidireccional.

#### **B. Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas permiten entablar buenas relaciones con los diferentes públicos de la empresa mediante la obtención de publicidad favorable, la construcción de una buena imagen corporativa y la gestión de rumores, historias y eventos desfavorables. Las relaciones públicas (RP) son más creíbles que la publicidad, ya que las noticias, apariciones, patrocinios y eventos parecen más reales y confiables para los lectores. Las RP pueden llegar a clientes potenciales que evitan los anuncios, ya que el mensaje se presenta como "noticias" en lugar de una comunicación de ventas. Si se planifica bien una campaña de RP utilizando también los

demás elementos de la mezcla de promoción, puede ser muy eficaz y conveniente para una organización.

### **C. Ventas Personales**

Las ventas personales hacen referencia a una presentación directa/personal por el equipo de ventas de la empresa con el objetivo de concretar ventas y construir relaciones con los clientes. Incluye presentaciones de ventas, ferias comerciales, programas de incentivos, entre otros. Esta herramienta implica una interacción personal entre dos o más personas, lo que permite observar las necesidades y características del cliente y reajustar la oferta rápidamente. Un vendedor eficaz se enfoca en los intereses del cliente para forjar relaciones a largo plazo y resolver sus problemas.

La venta personal también genera una mayor necesidad de respuesta por parte del comprador, incluso si es un "No, gracias". Sin embargo, esta herramienta tiene un costo elevado y requiere un compromiso a más largo plazo que la publicidad, ya que ajustar el tamaño de la fuerza de ventas es más difícil. A su vez, esta herramienta de promoción puede resultar ser la más cara dependiendo de la industria en que se encuentre la organización.

### **D. Promoción de Ventas**

La promoción de ventas son incentivos a corto plazo con el fin de fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Encontramos incentivos como cupones, concursos, descuentos, obsequios, exhibiciones y demostraciones, entre otros. El objetivo es llamar la atención del cliente, y persuadir la compra del producto otorgando una recompensa a respuestas rápidas. La desventaja de esta herramienta es que tiene una vida corta, y puede no resultar tan efectivo como la publicidad o las ventas personales que pueden entablar relaciones con los consumidores más a largo plazo.

### **E. Marketing Directo**

El marketing directo son las conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados para obtener una respuesta inmediata y desarrollar relaciones duraderas con los clientes. Incluye correo directo, catálogos, marketing online, marketing telefónico y otros métodos, y, a su vez, comparte cuatro características distintivas: es menos público, ya que el mensaje se dirige a una persona específica; es inmediato y personalizado, permitiendo preparar mensajes rápidamente y adaptarlos a consumidores específicos; y es interactivo, facilitando un diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor, con mensajes modificables según la respuesta del consumidor. Estas características hacen que el marketing

directo sea ideal para esfuerzos de mercadeo altamente dirigidos y para forjar relaciones uno a uno con los clientes.

### 3.3.2. Estrategias de la mezcla promocional

Existen dos estrategias básicas de la mezcla de comunicaciones de marketing que son: estrategia push y estrategia pull. La primera hace referencia a cuando se utiliza la fuerza de ventas y las promociones comerciales para empujar el producto a través de los canales de distribución. El fabricante promueve su producto con los miembros del canal, quienes a su vez lo promueven a los consumidores finales. Mientras que la segunda se refiere a cuando una empresa invierte mucho dinero en promoción y publicidad dirigida al consumidor final, con el objetivo de inducir a estos consumidores a comprar el producto. Esto crea una atracción en la demanda que jala el producto a través del canal de distribución.

Algunas empresas de bienes industriales utilizan exclusivamente estrategias push, mientras que algunas empresas de marketing directo emplean sólo estrategias pull. Sin embargo, la mayoría de las grandes empresas combinan ambas estrategias. Al diseñar sus estrategias de promoción, las empresas consideran factores como el tipo de producto y mercado. En los mercados de consumo, se invierte más en publicidad, seguida de promoción de ventas, venta personal y relaciones públicas. En contraste, en los mercados business-to-business, se prioriza la venta personal, seguida de la promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas.

### 3.4.Plaza

A continuación, analizaremos el último elemento del marketing mix tradicional denominado “plaza”, o bien canal de marketing o canal de distribución. Se explorará la importancia de los canales de distribución en el marketing. Se analizará cómo los intermediarios aumentan la eficiencia en la entrega de bienes y servicios, los diferentes tipos de sistemas de canales, y las estrategias para diseñar canales efectivos que satisfagan las necesidades del cliente y optimicen costos.

#### 3.4.1. ¿Qué es un canal de distribución?

El canal de distribución hace referencia a “un conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial”.

Los productores recurren a intermediarios porque estos incrementan la eficiencia en la distribución de bienes hacia los mercados objetivo. Gracias a sus conexiones, experiencia,



especialización y economía de escala, los intermediarios suelen aportar más valor que la empresa por sí sola. Al hacer disponibles los productos y servicios para los consumidores, los miembros del canal agregan valor al reducir las diferencias de tiempo, lugar y posesión entre los bienes y quienes los utilizan. Los miembros del canal de marketing realizan muchas funciones clave, algunas de las cuales ayudan a completar transacciones:

- Información: Recopilan y distribuyen datos sobre consumidores, productores y otros actores del entorno de marketing, esenciales para la planificación y el intercambio.
- Promoción: Crean y difunden comunicaciones persuasivas sobre una oferta.
- Contacto: Identifican y se comunican con posibles compradores.
- Coincidencia: Adaptan las ofertas para satisfacer las necesidades del comprador, incluyendo actividades como fabricación, clasificación, armado y embalaje.
- Negociación: Establecen acuerdos sobre precios y otras condiciones para transferir la propiedad o posesión.

Además, otros miembros facilitan la ejecución de las transacciones:

- Distribución física: Se encargan del transporte y almacenamiento de mercancías.
- Financiación: Obtienen y gestionan fondos para cubrir los costos operativos del canal.
- Toma de riesgos: Asumen los riesgos asociados con la operación del canal.

La cuestión no es si estas funciones son necesarias, ya que lo son, sino quién las llevará a cabo. Si el fabricante asume estas funciones, los costos aumentan y, en consecuencia, también los precios. Si algunas funciones se delegan a intermediarios, los costos y precios del productor pueden ser menores, pero los intermediarios cobrarán más para cubrir sus propios costos. Al dividir las tareas del canal, las funciones deben asignarse a los miembros que puedan agregar más valor por el menor costo.

Las empresas pueden formar sus canales de distribución de diversas maneras para asegurar que los productos y servicios estén disponibles para los clientes. Cada capa de intermediarios que ayuda a acercar el producto al comprador final se considera un nivel de canal. Dado que tanto el productor como el consumidor final también realizan algún trabajo, ambos forman parte de cada canal. El número de niveles de intermediarios determina la longitud del canal. Podemos encontrar un canal que no tiene intermediarios, ya que la empresa vende directamente a los consumidores, que se llama marketing directo, o bien, pueden existir uno o más niveles de intermediarios, a lo que se denomina canal de marketing indirecto.



## **A. Sistemas de canal**

Los canales de distribución se encuentran permanentemente cambiando. A continuación, analizaremos los sistemas de marketing vertical, horizontal y multicanal.

### **a. Sistemas de Marketing Vertical**

El canal de distribución convencional es un canal en el que uno o más productores, mayoristas y minoristas independientes colaboran. Cada uno de estos negocios opera de manera autónoma y busca maximizar sus propias ganancias, a veces a expensas de los beneficios del sistema en su totalidad. Ningún miembro del canal tiene un control completo o sustancial sobre el resto. Por el contrario, el sistema de marketing vertical, es una estructura de canal en la que productores, mayoristas y minoristas trabajan como un sistema unificado. En este tipo de sistema, uno de los miembros del canal es propietario de los demás, tiene contratos con ellos o tiene suficiente influencia para asegurar la cooperación de todos.

### **b. Sistemas de Marketing Horizontal**

Otro sistema de canal es el sistema de marketing horizontal, que es un acuerdo en el que dos o más empresas independientes que se encuentran en el mismo nivel del canal se unen para aprovechar una nueva oportunidad de marketing. Es decir, se proponen trabajar de forma conjunta, combinando sus recursos financieros, de producción o de marketing para lograr aquello que de forma individual no lograrían. Puede ser una colaboración temporal, permanente o hasta pueden formar una empresa conjunta.

### **c. Sistemas de Marketing Multicanal**

Los sistemas de distribución multicanal son aquellos en los que una sola empresa utiliza dos o más canales de marketing para llegar a uno o varios segmentos de clientes. El hecho de incorporar más canales le permite a la organización tener mayor cobertura de mercado, reducir costos, generar más ventas personalizadas, y tiene oportunidades de adaptar sus productos a las necesidades de distintos segmentos de mercado. Sin embargo, son más difíciles de controlar y se pueden generar conflictos a medida que más canales podrían terminar compitiendo por los mismos clientes.

#### 3.4.2. Diseño del canal de distribución

Existen varias decisiones que deben tomar los productores a la hora de diseñar un sistema de canal de marketing. Se deben analizar las necesidades de los consumidores, fijar los objetivos del canal, e identificar y evaluar las principales alternativas de este.

### **A. Análisis de las necesidades de los clientes**

Los canales de marketing son una parte esencial de la red general de entrega de valor al cliente. Cada miembro del canal y cada nivel contribuyen a agregar valor al cliente. Por lo tanto, el diseño del canal de marketing comienza por identificar lo que los consumidores objetivo desean. La preferencia de los clientes por un canal u otro puede estar determinada por factores como el precio, variedad de productos y la conveniencia, como así también, por sus propios objetivos de compra.

Cuanto más rápida sea la entrega, mayor sea el surtido y más servicios adicionales se proporcionen, mayor será el nivel de servicio del canal. Sin embargo, ofrecer todo esto puede no ser siempre posible o práctico debido a limitaciones de recursos o habilidades que pueden presentar los miembros del canal. Además, proporcionar un alto nivel de servicio implica mayores costos y precios más altos para los consumidores. La empresa debe equilibrar las necesidades del consumidor con la viabilidad, los costos de satisfacer dichas necesidades y las preferencias de precio del cliente.

### **B. Establecimiento de objetivos del canal**

Las empresas deben definir sus objetivos de canal de marketing en términos de niveles específicos de servicio al cliente. Generalmente, pueden identificar varios segmentos con diferentes necesidades de servicio y deben decidir a cuáles atenderán y qué canales utilizarán para cada uno. El objetivo es minimizar el costo total del canal mientras se cumplen los requisitos de servicio al cliente.

Estos objetivos también dependen de factores como la naturaleza de la empresa, sus productos, sus intermediarios, sus competidores y el medio ambiente. Por ejemplo, el tamaño y la situación financiera de la empresa determinan qué funciones de marketing puede manejar internamente y cuáles debe delegar a los intermediarios. Las organizaciones que venden productos perecederos, por ejemplo, pueden necesitar más marketing directo para evitar retrasos y manipulaciones excesivas. También, una empresa puede decidir competir en los mismos lugares o cerca de donde se encuentran sus competidores, y de esta forma facilitar la comparación de productos.

### C. Identificación de las principales alternativas del canal

Luego de definir los objetivos, se deben identificar las posibles alternativas del canal, considerando los tipos de intermediarios, la cantidad y la responsabilidad de cada uno de ellos. En primer lugar, las empresas tienen diversas opciones de miembros del canal, y utilizar múltiples tipos de distribuidores ofrece ventajas e inconvenientes. Por un lado, permite llegar a más y diferentes tipos de compradores. Por otro lado, complica la gestión y control de los canales, y puede causar conflictos entre canales directos e indirectos que compiten por los mismos clientes.

Respecto a la cantidad de intermediarios a tener en cuenta en cada nivel del canal, se pueden apreciar tres estrategias: distribución intensiva, distribución exclusiva y distribución selectiva. La distribución intensiva tiene que ver con proveer un producto en tantos puntos de venta como sea posible. Esta es una forma común de distribución del producto cuando los consumidores lo compran con frecuencia o en muchos lugares. Por otra parte, la distribución exclusiva implica entregar a una cantidad limitada de intermediarios el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus territorios. Esta estrategia se utiliza con el fin de preservar el control sobre el nivel de servicio que se brinda, lo que lleva a esfuerzos de venta más intensos y ventas más informadas. Finalmente, la distribución selectiva es utilizar sólo algunos intermediarios que estén dispuestos a distribuir de forma exclusiva un producto determinado. Muchas organizaciones eligen esta estrategia ya que permite una buena cobertura del mercado con mayor control y menor costo que la distribución intensiva.

#### 3.5. Personal

Para que una estrategia de marketing sea efectiva, no basta con llegar al público adecuado; es fundamental brindarles una excelente atención. El éxito de un negocio depende de la calidad del servicio que ofrece, lo que implica escuchar, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes con empatía. Por ello, invertir en la selección, capacitación y motivación del equipo es esencial. Cada tipo de servicio requiere un enfoque diferente, ya sea una atención al cliente consultiva y discreta o más dinámica y extrovertida (Dias, 2017).

Cortés (2024) señala que el éxito de una estrategia de marketing no depende únicamente de los productos o servicios que se ofrecen, sino también de factores humanos y de la calidad del vínculo con el cliente. En este sentido, resalta el valor del capital humano y de la experiencia del cliente como pilares fundamentales para el crecimiento sostenible de cualquier empresa.



### 3.5.1. Capital humano

El equipo de trabajo es un pilar fundamental en el logro de los objetivos de cualquier empresa. Contar con colaboradores motivados, capacitados y comprometidos no solo mejora la calidad del servicio, sino que también impulsa la innovación y el desarrollo del negocio.

### 3.5.2. Experiencia del cliente

Cada contacto que una persona tiene con una marca representa una oportunidad para dejar una impresión positiva. Brindar una experiencia satisfactoria fortalece la fidelización y puede convertir a los clientes en promotores activos de la empresa.

### 3.5.3. Acciones clave

- Construir un equipo sólido y comprometido: ofrecer instancias de capacitación continua y crecimiento profesional, además de fomentar un entorno laboral agradable y colaborativo.
- Sostener el compromiso del equipo: reconocer el esfuerzo, promover la comunicación transparente y escuchar activamente propuestas y necesidades.

## 3.6. Procesos

Los procesos abarcan los flujos de trabajo y metodologías que permiten a una empresa operar de manera eficiente. Estos garantizan no solo una experiencia óptima para el cliente, sino también una estructura interna bien definida, con responsabilidades y procedimientos claros. Además, contar con procesos estandarizados facilita la calidad en las entregas y evita problemas administrativos que puedan generar trabas innecesarias o falta de control (Dias, 2017).

En la misma línea, Cortés (2024) subraya que una gestión eficiente también requiere prestar atención a los aspectos operativos del negocio, entendidos como el conjunto de actividades que aseguran el buen funcionamiento de la empresa, tanto hacia adentro como en su relación con el cliente. En este sentido, los procesos abarcan desde la producción de bienes o servicios hasta su entrega y la atención postventa.

### 3.6.1. Eficiencia en los procesos internos y externos (Cortés, 2024):

Procesos internos: optimizar los circuitos internos permite ahorrar recursos, reducir tiempos y elevar la calidad de lo ofrecido.

Procesos externos: perfeccionar los puntos de contacto con el cliente —como la atención personalizada o los tiempos de entrega— impacta positivamente en su experiencia y percepción de la marca.

### 3.7.Productividad

También conocida como rendimiento y calidad, la productividad mide el éxito de la empresa en el mercado. Para ello, es crucial establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan evaluar los avances y detectar áreas de mejora. Los objetivos empresariales pueden estar ligados a ingresos, ventas o crecimiento, pero también a la percepción del cliente sobre el valor del producto. Medir estos factores ayuda a ajustar estrategias y optimizar resultados continuamente (Dias, 2017).

### 3.8.Presencia

La presencia de una empresa no se limita a su punto de venta, sino a la imagen y percepción que proyecta en su entorno. Esto abarca desde la presentación visual y la interacción con los clientes hasta el posicionamiento estratégico en el mercado. Es clave definir si la empresa competirá a través de precios bajos y volumen de ventas o si buscará diferenciarse con exclusividad y mayor valor agregado. Esta decisión impacta en la estrategia de distribución y en la identidad de la marca (Dias, 2017).

## 4. Marketing en la industria alimentaria

En la actualidad, el marketing en la industria alimentaria ha adquirido una relevancia sin precedentes, convirtiéndose en un factor clave para el éxito y la competitividad de muchas empresas. La importancia que ha cobrado se ve evidenciado por la gran variedad de productos en supermercados y tiendas especializadas. Cada marca ofrece una propuesta de valor y una narrativa única.

En el año 2023, el equipo editorial de The Food Tech, conformado por una serie de periodistas especializados en la industria de alimentos, tecnología, negocios, tendencias, nutrición y packaging, comentan que el sector de alimentos ha superado los métodos publicitarios tradicionales. A partir de ahora, los especialistas deben usar herramientas digitales como redes sociales, optimización de motores de búsqueda (SEO), marketing de contenidos e influencers para alcanzar a su público objetivo y crear campañas exitosas que fortalezcan la presencia de su marca. A su vez, el marketing de alimentos está comenzando a hacer foco en la

transparencia, sostenibilidad y personalización. Las empresas comienzan a ser más abiertas sobre los ingredientes y procesos de producción, utilizando etiquetas claras y contenido detallado en línea. La sostenibilidad es una tendencia importante, con consumidores que buscan productos respetuosos con el medio ambiente. Además, la personalización también está ganando relevancia, con productos y servicios adaptados a las necesidades individuales de los consumidores, como opciones sin gluten o sin lácteos y menús personalizados.

Además, las estrategias clave en el marketing alimentario incluyen el uso de tecnología avanzada, la inteligencia artificial, el influencer marketing y la fidelización de clientes. El uso de tecnología avanzada se enfocará en crear experiencias dinámicas y bidireccionales, como banners interactivos, cuestionarios, juegos y sitios web fáciles de usar y sin publicidad intrusiva. La inteligencia artificial permitirá analizar contextos de navegación y datos, mejorando así la experiencia del usuario. Por otra parte, el influencer hoy en día es fundamental, ya que permite conectar de manera orgánica con el público objetivo y generar confianza y credibilidad. Esto incluye la creación de tendencias en redes sociales como TikTok y el uso de hashtags populares. Finalmente, la fidelización de clientes se logrará a través de estrategias de ventas que promuevan la lealtad, como descuentos, promociones especiales y experiencias únicas.

## 5. Críticas sociales al marketing

Hasta ahora hemos visto cómo el marketing se enfoca en identificar las necesidades de los clientes y responder con ofertas de mercado que creen valor para ellos, y este valor es generador de relaciones de ganancia mutua. No obstante, el marketing es una disciplina que recibe varias críticas debido a prácticas poco éticas de marketing que impactan a distintos individuos y a la sociedad en general. A continuación, se expondrán algunas de las principales críticas identificadas por María Cristina Bustillo (2011):

Las críticas hacia el marketing se centran en varios aspectos clave:

- **Altos precios:** Los consumidores acusan altos costos debido a malas prácticas en la mezcla de marketing, sobrecostos en distribución, numerosos intermediarios, como así también, acusan que, para poder financiar las campañas publicitarias excesivas, la promoción de ventas, el alto diseño en etiquetas y empaques exclusivos, llevan a que se eleven considerablemente los precios de los productos. Muchas empresas pioneras o monopolios también elevan precios debido a la escasa competencia.



- **Prácticas engañosas:** Los departamentos de mercadeo y publicidad a menudo emplean tácticas engañosas, haciendo creer a los consumidores que obtendrán más valor, mejor servicio y mejor calidad de la que realmente reciben. Las promociones falsas también son comunes.
- **Ventas agresivas:** Las tácticas de ventas persuasivas e insistentes impulsan a las personas a comprar productos que no necesitan, fomentando el consumismo.
- **Productos de mala calidad e inseguros:** Algunos productos son de baja calidad, mal elaborados, mal acabados, y con una vida útil corta. De aquí surge lo que se denomina “obsolescencia planificada” que obliga a los consumidores a realizar recambios frecuentes, generando valor limitado a mediano plazo.
- **Generación de falsos deseos y materialismo:** El marketing promueve el deseo de poseer bienes materiales, valorando a las personas por lo que tienen en lugar de quienes son, y crea falsos deseos a través de la publicidad masiva.
- **Poca generación de bienes sociales:** Se acusa a las compañías de vender bienes privados a costa de bienes públicos, esto se debe ya que a medida que aumentan los primeros, se requieran más servicios públicos que por lo general no existen, y eso lleva a costos sociales adicionales. Por ejemplo, el aumento de la propiedad de automóviles requiere más servicios públicos como calles, estacionamientos y control del tráfico.
- **Saturación de publicidad:** El marketing es criticado por saturar el entorno con comerciales y anuncios, contaminando visualmente revistas, vallas, mobiliario urbano, paisajes, programación de televisión y buzones de correo electrónico, lo que resulta en un bombardeo constante a nuestros sentidos.

Este capítulo ha establecido las bases del marketing, trazando su evolución desde un enfoque centrado en el producto (Marketing 1.0) hacia un paradigma digital y socialmente consciente (Marketing 5.0). Se ha desglosado la mezcla comercial, expandiendo las tradicionales 4P a un modelo más completo de 8P que incorpora a las personas, los procesos, la presencia y la productividad como elementos clave para el éxito en el mercado actual. El análisis de su aplicación en la industria alimentaria reveló una transición hacia la transparencia y la sostenibilidad, impulsada por un consumidor más informado. Finalmente, se abordaron las críticas sociales al marketing tradicional, como la generación de falsos deseos y los altos precios, sentando las bases para comprender la necesidad de un enfoque más ético y responsable que se explorará en los siguientes capítulos.



## CAPÍTULO II: SUSTENTABILIDAD

En este capítulo vamos a introducirnos a una nueva temática, la “sustentabilidad”, para lo cual primero se van a presentar algunos conceptos clave que permitan entender mejor este paradigma. Analizaremos los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) propuestos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que son muy conocidos a nivel mundial, y explicaremos de qué trata la economía circular, utilizando como referencia los principios de la Fundación Ellen MacArthur. También, se identificarán los indicadores que permiten medir la contribución de las empresas a estas metas, centrándonos en los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI) como el marco de reporte más utilizado a nivel mundial. Finalmente, buscaremos comprender qué tanto repercute el desarrollo sostenible en Argentina hoy en día.

### 1. Conceptos clave

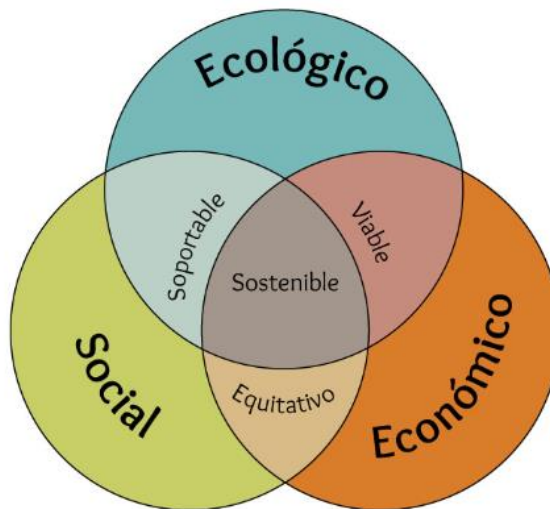
Al hablar de desarrollo sustentable, a menudo surge la confusión sobre si existe o no una diferencia con el término desarrollo sostenible. Para muchos autores, estos términos son equivalentes, y la única diferencia radica en la traducción del término inglés "sustainable development", adoptado como "sostenible" en algunos países y "sustentable" en otros (Plinio Zarta, 2018). Sin embargo, para otros autores existe una diferencia temporal: "sustentable" se refiere al derecho de las generaciones presentes a utilizar los recursos naturales para satisfacer sus necesidades actuales, mientras que "sostenible" se enfoca en el derecho de las generaciones futuras a satisfacer sus necesidades, manteniendo un horizonte de tiempo constante hacia el futuro (Gabriela Escobedo, 2017). A pesar de estas perspectivas, en este trabajo utilizaremos ambos términos como sinónimos.

La Comisión Brundtland de las Naciones Unidas, en 1987, definió la sostenibilidad como lo que permite satisfacer “las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

A su vez, para definir la sustentabilidad es necesario considerar tres dimensiones de manera articulada: la económica, la ambiental y la social. La sustentabilidad se logra cuando estas tres dimensiones coinciden en un punto, permitiendo la equidad (relación entre lo social y lo económico), la viabilidad (relación entre lo ambiental y lo económico), y lo soportable

(relación entre lo social y lo ambiental). La intersección de estas dimensiones logra la sustentabilidad, que implica vincular y considerar cada una de ellas al mismo tiempo (Figura 4). Además, aunque otros autores pueden incluir dimensiones adicionales, como la cultural, educativa o política, todos estos enfoques mantienen estas tres dimensiones principales (Gabriela Escobedo, 2017).

Figura 4: Los tres pilares del desarrollo sustentable: El ecológico, el económico y el social.



Fuente: Desarrollo sustentable, Portal Académico del CCH, UNAM (2015).

A continuación, analizaremos en profundidad cada una de estas dimensiones según el autor Lucas Riestra (2018).

### 1.1. Dimensión Económica

La dimensión económica se refiere a la administración de los recursos necesarios para mantener la persistencia de los procesos económicos. La economía es la ciencia que se ocupa de cómo se administran los recursos, frecuentemente escasos, para producir bienes y servicios y distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad. Un sistema económico es un conjunto de relaciones técnicas e institucionales que caracterizan la organización económica de la sociedad, y la actividad económica abarca la producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

La economía clásica se enfoca en la productividad y la generación de recursos para obtener beneficios, generalmente individuales, y satisfacer las necesidades de las personas, incentivando la producción y asegurando la continuidad del proceso económico. Sin embargo,

la crítica hacía este enfoque es que no considera el costo de los recursos y servicios naturales utilizados en la producción, lo que genera fallas de mercado al ignorar el valor ecológico y la extinción de componentes naturales esenciales para la continuidad del sistema.

Actualmente, se reconoce la importancia de la dimensión económica para el desarrollo sostenible, sugiriendo que el mercado puede aprovechar las oportunidades de regulaciones ambientales, producción más limpia y eficiente, y agregación de valor a las materias primas, a su favor y en favor del desarrollo. Es fundamental una utilización racional de los recursos, y la actividad económica debe alejarse del lema "pase lo que pase, el negocio continúa" para adoptar una perspectiva preventiva de la contaminación. En otras palabras, se debe avanzar del paradigma de que "el que contamina paga" al de "lo que paga es prevenir la contaminación".

La propuesta es avanzar hacia una "racionalidad ambiental", conectando la dimensión económica con la ecológica. Esto implica ajustar la producción y el intercambio de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de manera sostenible, cumpliendo con las regulaciones ambientales y adoptando procesos de producción más eficientes y limpios. La dimensión económica del desarrollo sostenible integra elementos esenciales de la economía con un componente de sostenibilidad basado en la racionalidad ambiental.

## 1.2. Dimensión Social

La dimensión social del desarrollo sostenible, también conocida como dimensión humana, abarca los elementos sociales y culturales que intervienen en el desarrollo de la población. Sus objetivos incluyen superar la pobreza y satisfacer las necesidades básicas. Esto requiere un plan de educación integral que forme a las personas según las necesidades sociales y sus capacidades individuales, sin descuidar los valores éticos. Para que las personas puedan salir realmente de la pobreza, necesitan herramientas que les permitan desarrollarse como individuos, lo cual reitera la importancia del desarrollo de la sociedad.

La dimensión social se conecta con el desarrollo económico, ya que es esencial ofrecer fuentes de trabajo dignas y bien remuneradas. Además, debe garantizarse la salud de las personas, la prevención de enfermedades y la atención médica adecuada en todos los niveles. También incluye la seguridad social para personas jubiladas y pensionadas, asegurando una atención equitativa.

Otras necesidades como la vivienda y la seguridad individual y colectiva forman parte del desarrollo social. Los individuos deben poder desarrollarse como personas y satisfacer sus

necesidades producto de su trabajo dentro de los límites de la ética y el bien común. Esto requiere un tejido social impregnado de valores nobles, que se forman desde la familia, la educación formal y la sociedad.

Finalmente, la dimensión social nos conecta con el concepto de equidad, especialmente la equidad social. La equidad va más allá del concepto de justicia previsto por la ley, siendo una justicia natural propia del ser humano en razón de su condición de persona y su dignidad. El desarrollo sostenible ve como principal prioridad al ser humano.

### 1.3. Dimensión Ambiental

En la noción de desarrollo sostenible, la dimensión ecológica abarca los elementos de la naturaleza que son cruciales para satisfacer las necesidades humanas y garantizar una buena calidad de vida tanto para las personas como para su entorno. Esto incluye los recursos naturales y el medio ambiente en general.

Los recursos naturales son esenciales para la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas. No es posible planificar el desarrollo sin los recursos proporcionados por el medio natural, ni se puede concebir la vida humana sin el sustento de la naturaleza. De ahí surge la necesidad de utilizar el capital natural de manera racional.

Lo que distingue al desarrollo sostenible de modelos anteriores es la incorporación de la dimensión ambiental. Esta dimensión es esencial, ya que la preservación del medio natural y su aprovechamiento racional garantizan la sostenibilidad del desarrollo. Los modelos de desarrollo actuales están inevitablemente vinculados a lo ecológico y ambiental.

Es fundamental incorporar el costo del impacto ambiental de las actividades humanas en los cálculos de producción y medir la capacidad de recuperación de los ecosistemas para limitar la actividad económica y asegurar la sostenibilidad. La naturaleza debe ser comprendida en su complejidad ecológica, dejando de ser vista como meramente materia prima para los procesos económicos o simples objetos para la explotación del capital. En un modelo sostenible, la utilización de recursos naturales y energéticos debe estar limitada a la capacidad del medio natural para regenerarse. En los procesos productivos, la generación de residuos debe estar limitada a la capacidad de asimilación del ecosistema.

La dimensión ecológica es fundamental para proteger la base de recursos naturales mirando hacia el futuro y cuidando los recursos genéticos, forestales, pesqueros y microbiológicos, así como el agua, el suelo y el aire. Estos recursos deben ser utilizados de

manera racional para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

## 2. Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) son objetivos globales que constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo. En 2015, las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta agenda deja atrás el modelo de que algunos países donan y otros reciben ayuda condicionada, promoviendo en su lugar el principio de responsabilidades comunes pero diferenciadas y fomentando una verdadera alianza para el desarrollo en la que todos los países participan activamente.

Los ODS son:

- **Universales:** Los ODS constituyen un marco de referencia aplicable a todos los países. En la senda del desarrollo sostenible, todos los países tienen tareas pendientes y enfrentan retos tanto comunes como individuales en la consecución de las múltiples dimensiones del desarrollo sostenible resumidas en los ODS.
- **Transformadores:** La Agenda 2030 ofrece un cambio de paradigma en relación con el modelo tradicional de desarrollo hacia el desarrollo sostenible que integra las dimensiones económica, social y medioambiental. Proporciona una visión transformadora centrada en las personas y el planeta, basada en los derechos humanos y la dignidad de las personas. Los ODS abogan por un desarrollo sostenible que prioriza la prosperidad, la paz y las alianzas.
- **Civilizatorios:** La Agenda 2030 busca que nadie quede rezagado y promueve un mundo de respeto universal hacia la igualdad y la no discriminación, tanto entre países como dentro de ellos. Reafirma la responsabilidad de todos los estados de respetar, proteger y promover los derechos humanos sin distinción de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de otro tipo, origen nacional o social, propiedad, nacimiento, discapacidad o cualquier otra condición.

A su vez, la Resolución aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (2015) la Agenda 2030 se basa en cinco dimensiones fundamentales: personas, prosperidad, planeta, participación colectiva y paz, conocidas como las “5p” (Figura 5). Por lo tanto, se busca



ampliar el concepto de desarrollo sostenible, es decir, no centrarse solamente en la inclusión social, el crecimiento económico y la protección medioambiental, sino que también se incluya la participación colectiva y la paz, destacando que la sostenibilidad genuina es la esencia de estas cinco dimensiones.

Figura 5: Las cinco dimensiones del desarrollo sostenible



Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por la Resolución aprobada por la Asamblea General en el año 2015.

- **Las personas:** compromiso de erradicar la pobreza y el hambre en todas sus formas, garantizando que todos los seres humanos puedan alcanzar su potencial con dignidad e igualdad en un entorno saludable.



- **El planeta:** proteger el planeta contra la degradación mediante un consumo y producción sostenibles, la gestión adecuada de recursos naturales y acciones urgentes contra el cambio climático, para satisfacer las necesidades presentes y futuras.
- **La prosperidad:** garantizar que todos los seres humanos puedan disfrutar de una vida próspera y plena, promoviendo el progreso económico, social y tecnológico en armonía con la naturaleza.
- **La paz:** crear sociedades pacíficas, justas e inclusivas, libres de temor y violencia, reconociendo que no puede haber desarrollo sostenible sin paz ni paz sin desarrollo sostenible.
- **Las alianzas (participación colectiva):** movilizar los medios necesarios para implementar la agenda mediante una alianza mundial para el desarrollo sostenible, enfocada en la solidaridad global y las necesidades de los más pobres y vulnerables, con la colaboración de todos los países y partes interesadas.

A continuación, explicaremos a grandes rasgos de qué trata cada uno de los 17 objetivos globales que conforman la agenda 2030 (Naciones Unidas, 2018).

#### **A. ODS 1: Fin de la pobreza**

La pobreza no sólo hace referencia a la falta de ingresos y recursos para garantizar medios de vida sostenible, sino que también incluye el hambre y la malnutrición, las limitaciones a la educación y otros servicios básicos, la exclusión social y falta de participación en la toma de decisiones. Lo que se busca es que el crecimiento económico sea inclusivo para así crear empleos sostenibles y promover la igualdad.

Las metas de este objetivo incluyen establecer medidas de protección social, acceso a servicios básicos, resiliencia de grupos vulnerables, sistemas de microfinanciación, protección ante desastres naturales, económicos o sociales, acciones de cooperación al desarrollo, etc.

#### **B. ODS 2: Hambre cero.**

La agricultura, silvicultura y piscifactorías son actividades que pueden proporcionar alimentos nutritivos a la gente e ingresos decentes a los productores, apoyando el desarrollo de las personas del campo y la protección ambiental. Sin embargo, una realidad que nos golpea es que nuestros suelos, océanos, bosques, agua, y biodiversidad están siendo degradados rápidamente, y el cambio climático ejerce presión sobre nuestros recursos, incrementando los riesgos de desastres como sequías e inundaciones. De esta manera, cada vez les es más difícil a los productores vivir de lo que ganan por sus tierras, y muchos de ellos deciden emigrar a las

ciudades en busca de oportunidades. Por esta razón, necesitamos una reforma en el sistema mundial de agricultura, ya que es clave para el desarrollo y para eliminar el hambre y la pobreza.

Las metas de este objetivo van enfocadas en fijar medidas para garantizar acceso a alimentación sana, nutritiva y suficiente para todos los sectores, lograr sostenibilidad de sistemas de producción de alimentos mejorando los medios de vida y las capacidades de los pequeños productores agrícolas, mantener la diversidad agrícola y animal, garantizar acceso igualitario a tierras, tecnología y mercados, y acceso de alimentos en situaciones de emergencia, invertir en infraestructura rural y tecnología, etc.

### **C. ODS 3: Salud y bienestar.**

Para alcanzar el desarrollo sostenible, es necesario garantizar una vida sana y promover el bienestar para todas las personas de diversas edades. Se han logrado grandes progresos en el aumento de la esperanza de vida y la reducción de la mortalidad infantil y materna. Se ha mejorado el acceso al agua limpia y saneamiento, y se han reducido enfermedades como la malaria, tuberculosis, poliomielitis y la propagación del VIH/SIDA. No obstante, aún se requieren más iniciativas para erradicar por completo una amplia gama de enfermedades.

El objetivo es alcanzar una cobertura universal de salud y facilitar medicamentos y vacunas seguras y eficaces para todos. Una parte esencial de este proceso es apoyar la investigación y el desarrollo de vacunas, prevenir enfermedades o patologías, proporcionar acceso a medicamentos asequibles, prevenir conductas adictivas, promover hábitos saludables, entre otros.

### **D. ODS 4: Educación de calidad.**

Lograr una educación de calidad e inclusiva es imprescindible para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible. Con este fin, se busca asegurar que todas las niñas y niños completen su educación primaria y secundaria gratuita para 2030. También se aspira a proporcionar acceso igualitario a formación técnica y profesional asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, con el objetivo de lograr un acceso universal a educación superior de calidad. Es importante también adecuar las instalaciones educativas según las necesidades de los niños y personas con discapacidad.

### **E. ODS 5: Igualdad de género.**

Se han logrado avances a nivel mundial en relación a la igualdad de género, no obstante, las niñas y mujeres aún se siguen viendo afectadas por la discriminación y violencia en distintas



partes del mundo. Promover la igualdad de género es esencial para alcanzar un mundo pacífico y acelerar el desarrollo sostenible. Las principales desigualdades que persisten en varias regiones del mundo son aquellas que tienen que ver con el acceso al empleo remunerado que tenga iguales condiciones que los hombres, ya que aún existen muchas brechas salariales. Otros obstáculos difíciles de superar son aquellos vinculados a la violencia y la explotación sexual, la división desigual del trabajo no remunerado tanto doméstico como en el cuidado de otras personas, y la discriminación en la toma de decisiones en el ámbito público. Por lo tanto, las metas de este objetivo van orientadas a la igualdad en el acceso a educación, atención médica, trabajo decente con iguales oportunidades, y representación en la toma de decisiones políticas y económicas.

#### **F. ODS 6: Agua limpia y saneamiento.**

Un aspecto esencial para el mundo es el agua libre de impurezas y accesible para todas las personas. No obstante, existe escasez de recursos hídricos, mala calidad del agua, saneamiento inadecuado, sequías y desertificaciones que influyen negativamente en la seguridad alimentaria, las opciones de medios de subsistencia y las oportunidades de educación para las familias pobres en todo el mundo. Por lo tanto, para garantizar el acceso universal al agua potable segura y asequible, es fundamental 4

Por ejemplo, en Países Bajos se está implementando el proyecto FosVaatje (Waternet), en donde recupera fosfato de las aguas residuales (incluyendo orina) para producir fertilizantes, reduciendo la dependencia de la minería y ahorrando energía en el tratamiento de aguas (Holland Circular Hotspot, 2018).

#### **G. ODS 7: Energía asequible y no contaminante.**

La energía es crucial para hacer frente a desafíos y oportunidades globales actuales, tales como el empleo, la seguridad, el cambio climático, la producción de alimentos y el incremento de ingresos. Sin embargo, con el crecimiento de la población mundial, la demanda de energía accesible aumenta, lo que lleva a que la economía global siga dependiendo de los combustibles fósiles, incrementando las emisiones de gases de efecto invernadero y provocando cambios drásticos en el clima. Por esta razón, es esencial incrementar la producción de energía renovable, realizando inversiones en fuentes de energía limpia como la solar, eólica y térmica. y limpias.

#### **H. ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.**



Una realidad global es que faltan oportunidades de trabajo decente, existe escasez de inversión y bajo consumo, y esto hace que sea necesario revisar las políticas económicas y sociales adoptadas por los gobiernos que han llevado a ir en contra de la premisa del contrato social básico de las sociedades democráticas: el derecho de todos a compartir el progreso.

Para alcanzar el desarrollo económico sostenible, las sociedades deben crear condiciones que permitan el acceso a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente y promoviendo políticas que fomenten el espíritu empresarial y la creación de empleo. Además, deben garantizar oportunidades laborales para toda la población en edad de trabajar, con condiciones de trabajo decentes, erradicando el trabajo forzoso, la esclavitud y el tráfico humano. La meta es alcanzar empleo pleno, productivo y decente para todos para 2030.

### **I. ODS 9: Industria, innovación e infraestructura.**

Las inversiones en infraestructura, tales como transporte, energía y tecnología de la información y las comunicaciones, son aspectos clave para el desarrollo sostenible y el crecimiento y empoderamiento de los países. Estas inversiones mejoran la productividad, los ingresos, la salud y la educación, y son clave para que las ciudades sean resilientes al cambio climático. También se considera importante la financiación gubernamental y la inversión privada para lograr infraestructuras sostenibles.

En definitiva, el progreso se va a cumplir con avances en tecnología, y esto requiere la promoción de industrias sostenibles y la inversión en la investigación e innovación científica. También, es importante reducir la brecha digital que existe ya que hay muchos países que aún no tienen acceso a internet, por lo que hay que garantizar el acceso universal a las tecnologías de la información y la comunicación.

### **J. ODS 10: Reducción de las desigualdades.**

Actualmente, continúan existiendo desigualdades y disparidades en el acceso a servicios básicos y bienes productivos. Si bien la desigualdad de ingresos entre países ha disminuido, la desigualdad dentro de los países ha aumentado. Se reconoce que el crecimiento económico solo no es suficiente para reducir la pobreza, sino que debe ser inclusivo y tener en cuenta las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible.

Para reducir la desigualdad, se recomienda aplicar políticas universales sólidas que atiendan especialmente a las poblaciones desfavorecidas y marginadas, y promuevan la inclusión económica sin importar género, raza o etnia. Algunas de las soluciones que plantea

este objetivo son: mejorar la regulación de mercados e instituciones financieras, fomentar la asistencia para el desarrollo y la inversión extranjera en regiones necesitadas, y facilitar la migración y movilidad segura, entre otras.

#### **K. ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.**

Más de la mitad de la población mundial vive en áreas urbanas, y a medida que pasan los años, este crecimiento urbano sigue aumentando, provocando un incremento significativo de la cantidad de megaurbes (área urbana con más de 10 millones de habitantes.). Si bien estas ciudades han generado centros de ideas, comercio, cultura y desarrollo, también provocaron problemáticas tales como la congestión, falta de fondos para servicios básicos, escasez de vivienda adecuada y deterioro de la infraestructura. Además, es una realidad que las grandes ciudades concentran extrema pobreza, y los gobiernos enfrentan desafíos para gestionar el aumento demográfico.

Por esta razones, para que las ciudades puedan enfrentar estos problemas y prosperar y crecer de manera sostenible, deben tomar medidas tales como fomentar el transporte seguro, asequible, accesible y sostenible, conducir hacia una urbanización inclusiva, proteger el patrimonio cultural, mejorar la calidad del aire y la gestión de residuos, promover el acceso universal a espacios verdes, entre otros.

#### **L. ODS 12: Producción y consumo responsables.**

El consumo y la producción sostenibles promueven el uso eficiente de recursos, la eficiencia energética y la construcción de infraestructuras sostenibles. El fin es mejorar la calidad de vida para todos, reducir costos futuros y aumentar la competitividad económica, mientras se disminuye la pobreza y se protege el medio ambiente. Lo que se busca es hacer más y mejores cosas con menos recursos, reduciendo tanto el uso de estos, como la degradación y la contaminación a lo largo del ciclo de vida, mejorando al mismo tiempo la calidad de vida de la sociedad.

Se necesita un enfoque sistémico y cooperación entre los participantes de la cadena de suministro, desde el productor hasta el consumidor final. Se deben tener en cuenta también diversos actores, tales como formuladores de políticas, investigadores, medios de comunicación y organismos de cooperación. Este enfoque implica sensibilizar y educar a los consumidores sobre modos de vida sustentables, proporcionar información adecuada mediante normas y etiquetas, y fomentar la contratación pública sostenible. Es esencial que las organizaciones partícipes de la cadena de suministro adopten prácticas de reciclaje y reducción de desechos, y

así contribuir a la seguridad alimentaria y promover una economía que utilice los recursos de manera más eficiente.

También, es esencial reducir la huella ecológica cambiando los métodos de producción y consumo. Por ejemplo, la agricultura es la principal consumidora de agua ya que utiliza casi el 70% de toda el agua dulce disponible para el consumo humano, por lo que se debe plantear una gestión eficiente de los recursos naturales y la eliminación adecuada de residuos tóxicos y contaminantes.

Por ejemplo, Rotterzwam, una empresa en Rotterdam, Países Bajos, reutiliza café molido como sustrato para cultivar hongos ostra en un proceso sostenible y local. Recogen residuos de café de bares y restaurantes, los mezclan con semillas de hongos y, en seis semanas, cosechan los hongos para venderlos a comercios y clientes. Uno de sus productos es una versión vegetariana del "Bitterbal" holandés, reemplazando la carne por champiñones, lo que reduce el consumo de agua y hace el aperitivo más ecológico (Holland Circular Hotspot, 2018).

#### **M. ODS 13: Acción por el clima.**

El cambio climático es un fenómeno que afecta a todos los países. A lo largo de los años, se han observado variaciones en los patrones climáticos, aumento del nivel del mar y fenómenos meteorológicos extremos, que parece que cada vez se vuelven más severos, impactando negativamente en la economía y la vida de las personas. Las pérdidas anuales promedio por desastres naturales, como terremotos, tsunamis, ciclones tropicales e inundaciones, ascienden a cientos de miles de millones de dólares, requiriendo inversiones altísimas para gestionar el riesgo de desastres.

Ahora bien, ¿por qué se produce el cambio climático que lleva a desastres naturales? Principalmente por actividades humanas. Las emisiones de gases de efecto invernadero son la principal causa, y han alcanzado niveles históricos y si la sociedad no se concientiza y actúa frente a esta problemática, llegaremos a un punto de no retorno.

Existen soluciones viables para que los países adopten una economía más sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Por ejemplo, se debe promover el uso de energía renovable y otras medidas para reducir las emisiones, se deben plantear acciones para adaptarse a los riesgos del cambio climático, se debe formar y sensibilizar a las personas para poder mitigar estos efectos, entre otros. Sin embargo, el cambio climático es un reto global que trasciende fronteras y, por ende, requiere cooperación internacional.



#### **N. ODS 14: Vida submarina.**

Los océanos del mundo regulan sistemas vitales que hacen habitable la Tierra, influenciando las precipitaciones, el agua potable, el clima, las costas, los alimentos y el oxígeno que respiramos. Además, han sido históricamente cruciales para el comercio y el transporte. Este objetivo plantea medidas para gestionar y proteger sosteniblemente los ecosistemas marinos y costeros, prevenir y reducir la contaminación marina, minimizar los efectos de la acidificación de los océanos, reglamentar la explotación pesquera para acabar con la pesca excesiva y destructiva, y conservar al menos el 10% de las zonas costeras y marinas. A su vez, se busca prohibir las subvenciones que contribuyen a la sobrecapacidad pesquera y a la pesca ilegal, aumentar los beneficios económicos de los recursos marinos para los países menos desarrollados, y fomentar la investigación científica y la transferencia de tecnología marina.

Por ejemplo, el Gobierno de Nueva Zelanda anunció un plan para triplicar la protección del Golfo Hauraki-Tikapa Moana (frente a Auckland), aumentando las áreas protegidas del 6% al 18% (4.000 km<sup>2</sup>). La medida busca frenar el deterioro del ecosistema marino, afectado por la pesca de arrastre, contaminación agrícola (nitrógeno), dragados históricos y declive de especies como delfines, aves marinas en peligro (kiwis, petreles) y recursos culturales maoríes. Las acciones clave que llevan adelante son: restricción total de pesca destructiva en zonas sensibles; creación de nuevas áreas marinas protegidas; y protección de especies endémicas y hábitats críticos (Swissinfo, 2023).

#### **O. ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres.**

La vida humana no sólo depende de los océanos, también necesita de la tierra. Los bosques cubren el 30% de la superficie terrestre y son cruciales para millones de especies, el aire limpio, el agua y la lucha contra el cambio climático. No obstante, la degradación del suelo y la pérdida de tierras cultivables están aumentando a un ritmo alarmante, y las sequías y la desertificación afectan a millones de hectáreas anualmente. La deforestación y la desertificación, causadas por actividades humanas y el cambio climático, son grandes desafíos para el desarrollo sostenible y afectan a millones de personas. Adicionalmente, estas problemáticas llevan a la extinción de muchas especies de animales.

Este objetivo en particular, busca abordar estos problemas estableciendo metas tales como: implementar medidas de gestión forestal sostenible y lucha contra la desertificación,

conservar y recuperar los ecosistemas terrestres y la biodiversidad biológica, detener la deforestación y reducir la pérdida de biodiversidad, entre otros.

**P. ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas.**

El foco de este objetivo es promover sociedades pacíficas e inclusivas garantizando que todo aquel que lo necesite pueda acceder a la justicia. Es importante la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles. Para lograr el desarrollo sostenible, es esencial que exista paz, estabilidad, derechos humanos y gobernabilidad efectiva basada en el estado de derecho.

El mundo de hoy, está dividido, por un lado tenemos lugares que disfrutan de paz y prosperidad mientras que otros enfrentan conflictos, guerras y violencia. La violencia armada e inseguridad afectan negativamente el desarrollo y el crecimiento económico, perpetuando agravios intergeneracionales. La violencia sexual, delitos, explotación y tortura son comunes en contextos de conflicto o ausencia de estado de derecho, requiriendo medidas de protección para los más vulnerables.

Por lo tanto, con este objetivo se busca reducir y evitar cualquier tipo de violencia, fortalecer el estado de derecho, promover los derechos humanos, reducir el flujo de armas ilícitas, garantizar la transparencia y rendición de cuentas, y mejorar la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernabilidad global, entre otros.

**Q. ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.**

Los ODS solo se pueden lograr con un compromiso decidido hacia alianzas mundiales y la cooperación entre gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, basadas en principios, valores, una visión compartida y objetivos comunes que prioricen a las personas y al planeta. Se considera que es urgente movilizar y reorientar recursos privados para alcanzar los ODS mediante inversiones a largo plazo en sectores clave como energía sostenible, infraestructura, transporte y tecnologías de la información y comunicaciones, especialmente en países en desarrollo, con el fin de manejar su deuda y promover su crecimiento. El sector público debe proporcionar orientación clara, reformular marcos de vigilancia y estructuras de incentivos, y fortalecer mecanismos nacionales de vigilancia, como las auditorías y la fiscalización legislativa, para atraer inversiones y promover el desarrollo sostenible. Se busca apoyar los planes nacionales y promover un comercio internacional equitativo y basado en reglas que beneficie a todos.



### **3. Economía circular**

La economía circular es un modelo de desarrollo sostenible clave para que los países puedan cumplir con la Agenda 2030 y los ODS. Según la ONU y la Fundación Ellen MacArthur, su implementación ayudaría a combatir el cambio climático, reducir residuos y apoyar la recuperación económica post-Covid-19, disminuyendo las emisiones de gases de efecto invernadero en el sector industrial y la generación de residuos plásticos a nivel mundial (Espinoza H., A., 2023).

Para poder abordar la economía circular, primero tenemos que entender qué es la economía lineal. Este es un modelo económico que se basa en extraer recursos para fabricar productos que eventualmente terminan como residuos y se desechan, es decir, los productos y materiales no se aprovechan plenamente, ya que siguen un camino lineal: de la materia prima al residuo. Esta economía, muy comúnmente conocida como economía “take-make-waste” (tomar, hacer, tirar), es la que predomina actualmente a nivel mundial. Históricamente, este modelo ha sido impulsado por la revolución industrial, ha generado grandes beneficios al poder producir bienes en masa, generando abundancia en países y sacando a millones de la pobreza. No obstante, el desarrollo global ha sido a costa de la extracción de recursos finitos y la degradación de los recursos naturales. La mala gestión de recursos en industrias como la agricultura y el transporte ha exacerbado estos efectos negativos. De aquí surge la economía circular, como alternativa indispensable para asegurar un futuro sostenible (MacArthur, F. E., 2023).

Una economía circular es un sistema diseñado para ser regenerativo y sostenible, manteniendo productos y materiales en sus niveles de uso más altos. Este modelo es aplicable a cualquier escala y ofrece herramientas para hacer frente a los desafíos globales, tales como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la contaminación, como así también, aborda necesidades sociales generando empleos y aumentando la prosperidad. Se basa en tres principios: eliminar residuos y contaminación, mantener productos en uso, y regenerar la naturaleza (MacArthur, F. E., 2017).

#### **A. Eliminar residuos y contaminación**

Muchos de los productos que se comercializan, no tienen un fin luego de ser utilizados. Por ejemplo, es el caso de los envoltorios de snacks, que una vez consumidos, dichas bolsas de papel metalizado de aluminio no se pueden reutilizar, reciclar ni compostar, por lo que terminan como residuos. Se cree que el residuo es inevitable en ciertas situaciones, no obstante el mismo

es el resultado de elecciones de diseño. En una economía circular, los materiales deben reintegrarse al ciclo económico al final de su uso, evitando el desperdicio. Muchos productos pueden mantenerse en circulación mediante su uso prolongado, compartido, reutilización, reparación, reacondicionamiento o remanufactura, y, como última opción, reciclaje. Los alimentos y otros materiales biológicos que son seguros para devolverse a la naturaleza, pueden regenerar la tierra y fomentar la producción de nuevos recursos.

### **B. Mantener productos en uso**

La economía circular busca hacer circular productos y materiales en su valor más alto. Esto implica que se deben mantener en uso, ya sea como productos, o bien, en el caso de que no se puedan usar más, como componentes o materias primas. La idea principal es que no se conviertan en residuos. Para lograr este principio es importante tener presente dos ciclos clave:

- **Ciclo técnico:** en una primera instancia los productos se mantienen y reutilizan el mayor tiempo posible para conservar su valor. Esto incluye modelos de uso compartido, reventa, reparación y renovación. Si ya no es posible utilizarlos, los componentes se refabrican o, como último recurso, se reciclan para que los materiales sigan en circulación y no se conviertan en desechos.
- **Ciclo biológico:** los materiales biodegradables, como subproductos alimentarios, que no se pueden reutilizar, se reintegran a la tierra a través del compostaje o digestión anaeróbica. Esto permite que nutrientes valiosos regeneren el suelo para cultivar alimentos o materiales renovables. Algunos productos, como el algodón o la madera, pueden pasar por ambos ciclos: reutilizarse y finalmente regresar a la tierra como nutrientes.

A continuación, se puede observar un diagrama mariposa para visualizar ambos ciclos de la economía circular. El ciclo técnico se representa con el color azul mientras que el biológico con el verde (Figura 6).

Figura 6: Diagrama de sistemas de economía circular



Fuente: El diagrama de la mariposa: visualizando la economía circular - Fundación Ellen Macarthur (2019)

### C. Regenerar la naturaleza

Al cambiar de una economía lineal a una circular, pasamos de un modelo basado en la extracción a uno enfocado en la regeneración, que es el tercer principio. En lugar de degradar la naturaleza, promovemos su reconstrucción, mejorando los suelos, incrementando la biodiversidad y devolviendo materiales biológicos al ciclo natural, en lugar de perderlos tras su uso.

La industria alimentaria es clave en este cambio, ya que la producción actual depende de recursos finitos, como el agua dulce, y contamina el medio ambiente, por ejemplo al utilizar fertilizantes sintéticos, pesticidas y combustibles fósiles. Adoptar prácticas regenerativas, como la agroecología, la agrosilvicultura, y la agricultura de conservación reduce el uso de insumos sintéticos, disminuye las emisiones de gases de efecto invernadero, y mejora la salud del suelo, favoreciendo la biodiversidad y los ciclos naturales.

Un ejemplo de economía circular en la industria alimentaria es el proyecto CircSyst, desarrollado por la Universitat Politècnica de València y el Campus de Alcoy. Este proyecto se centra en reciclar los residuos generados durante la producción de cerveza, específicamente el

bagazo, para transformarlos en materiales industriales y mobiliario, especialmente destinado a terrazas. Al reutilizar estos subproductos, se reduce el desperdicio y se promueve una gestión más sostenible de los recursos, cerrando el ciclo de vida de los materiales. Este enfoque es representativo de la economía circular, ya que convierte desechos en nuevos productos de valor, minimizando el impacto ambiental y fomentando la sostenibilidad en la industria cervecera (Cadena SER, 2025).

#### 4. Indicadores para medir alcance a los ODS

El calentamiento global y el cuidado del medio ambiente son temas de gran interés mundial, con la actividad industrial siendo una de las principales fuentes de contaminación. Esto ha llevado a iniciativas para que las organizaciones cumplan con las metas de los ODS, estableciendo indicadores que miden su progreso en la consecución de estos. Esto es especialmente relevante para las organizaciones que buscan elaborar reportes de sustentabilidad, ya que, a través de estos informes, pueden reflejar su impacto económico, social y ambiental. Los estándares GRI (Global Reporting Initiative) ofrecen un marco reconocido para guiar la medición y la divulgación de este impacto, alineando las estrategias empresariales con los objetivos globales de desarrollo sostenible (Restrepo, J. M. H., Pérez, A. O., Gutiérrez, J. P., & García, J. A. C., 2021). Estos estándares son ampliamente utilizados por organizaciones de todo el mundo para medir, evaluar y comunicar su impacto social, ambiental y económico. Aunque son voluntarios y no certificables, su aplicación es valorada como una práctica de transparencia y rendición de cuentas en el ámbito de la sostenibilidad (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible Argentina, 2023).

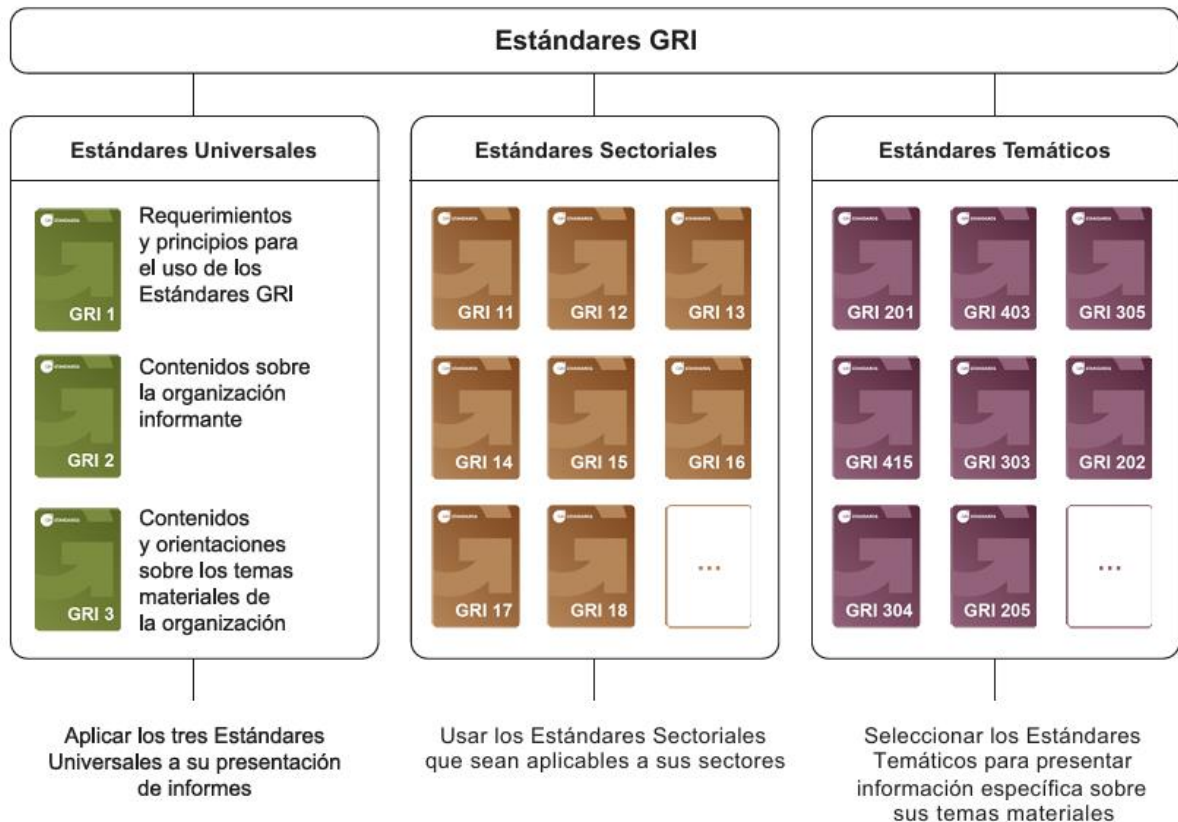
Los Estándares GRI se organizan en un sistema de estándares interrelacionados, dividido en tres series (Figura 7):

- **Estándares Universales (GRI 1, GRI 2 y GRI 3):** Todas las organizaciones que utilizan los Estándares GRI deben emplear los Universales.
  - **GRI 1 “Fundamentos 2021”:** explica el propósito de los estándares y los conceptos clave para la elaboración de informes de sostenibilidad, además de los requerimientos y principios que deben cumplirse.
  - **GRI 2 “Contenidos Generales 2021”:** presenta información sobre la organización, incluyendo prácticas de elaboración de informes, gobernanza y políticas, proporcionando contexto sobre sus actividades.

- **GRI 3 “Temas Materiales 2021”**: guía a la organización para determinar sus temas materiales y reportar su proceso de selección y gestión de estos.
- **Estándares Sectoriales**: Estos brindan orientación sobre temas materiales específicos para cada sector, ayudando a determinar qué aspectos deben reportarse según la industria en la que la organización opera.
- **Estándares Temáticos**: Permiten reportar los impactos en temas específicos, basándose en la lista de temas materiales determinada con GRI 3, abarcando una variedad de áreas relevantes para la sostenibilidad.

Este sistema permite a las organizaciones estructurar sus informes de sostenibilidad de manera integral y adaptada a sus actividades y sectores (GRI, 2023).

Figura 7: Estándares GRI: Estándares Universales, Sectoriales y Temáticos



Fuente: Estándares GRI Consolidados, GRI, (2023).

Los estándares temáticos se encuentran estructurados en tres bloques temáticos (GRI, 2024):

- Serie GRI 200 – Económicos: Enfocados en evaluar el desempeño financiero y la generación de valor económico por parte de la organización.



- Serie GRI 300 – Ambientales: Abordan el impacto de las actividades de la empresa sobre el medio ambiente.
- Serie GRI 400 – Sociales: Analizan cuestiones vinculadas al bienestar social, las condiciones laborales y los derechos humanos dentro y fuera de la organización.

El GRI ha definido diez principios fundamentales para la elaboración de informes de sostenibilidad, los cuales se dividen en dos grupos. El primer grupo establece los principios relacionados con el contenido de la memoria: participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad y exhaustividad. El segundo grupo abarca los principios que determinan la calidad de la memoria: equilibrio, comparabilidad, precisión, puntualidad, claridad y fiabilidad (Tellez, J. P. A., y Espinosa, R. A. P., 2019). Estos principios ayudan a las empresas a generar información de alta calidad sobre aspectos relevantes y son útiles tanto para la elaboración de informes de sostenibilidad como para sus comunicaciones en general. La llegada de los ODS ha dado mayor relevancia a algunos de estos principios. Por ejemplo, el principio de "contexto de sostenibilidad" orienta a las empresas a presentar su desempeño en el marco de un contexto más amplio, considerando las condiciones y objetivos del desarrollo sostenible global. Las empresas que integran los ODS en sus informes de sostenibilidad pueden utilizar soluciones visuales, como íconos de los ODS, para destacar su relevancia y crear una conexión clara entre sus actividades y los objetivos globales. Al usar los estándares GRI, pueden agregar columnas en sus informes que mapeen los indicadores relevantes de GRI frente a los ODS, permitiendo a las organizaciones medir y comunicar cómo sus actividades contribuyen al desarrollo sostenible (Compass, S. D. G. 2016).

## **5. Situación actual de las empresas argentinas respecto al desarrollo sostenible**

Actualmente, la situación de las empresas en Argentina frente al desarrollo sustentable muestra avances significativos, aunque aún quedan desafíos por abordar. En 2004, el Pacto Global, la iniciativa de sostenibilidad corporativa más grande del mundo, llegó a Argentina con la expectativa de que las empresas se comprometieran a firmar el acuerdo e impulsar no sólo la adopción de prácticas empresariales responsables en áreas clave como Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción, sino que también promover la colaboración entre actores públicos y privados. Su objetivo es movilizar al sector empresarial y otros actores para comprometerse con los 10 principios de la ONU y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030.

Los 10 principios del Pacto que se busca promover son (Naciones Unidas, 2019):



#### **A. Derechos humanos**

- Principio 1: las empresas deberían apoyar y respetar la protección de derechos humanos declarados internacionalmente.
- Principio 2: las empresas deberían asegurarse de no ser partícipes de vulneraciones de derechos humanos.

#### **B. Trabajo**

- Principio 3: las empresas deberían defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
- Principio 4: las empresas deberían defender la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.
- Principio 5: las empresas deberían defender la abolición efectiva de la mano de obra infantil.
- Principio 6: las empresas deberían defender la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

#### **C. Medio ambiente**

- Principio 7: las empresas deberían apoyar un planteamiento preventivo con respecto a los desafíos ambientales.
- Principio 8: las empresas deberían llevar a cabo iniciativas para fomentar una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9: las empresas deberían promover el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

#### **D. Lucha contra la corrupción**

- Principio 10: Las empresas deberían trabajar contra la corrupción en todas sus formas, como la extorsión y el soborno.

El Pacto Global Argentina, hoy en día, es el movimiento de sostenibilidad más federal y grande del país, y cuenta con más de 900 participantes en 23 provincias (Pacto Global Argentina, 2024). En el año 2023, este organismo junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) dio a conocer un estudio que realizaron sobre la huella de carbono en 221 empresas argentinas. Se examinó la situación actual en cuanto a la medición y gestión de las emisiones de carbono en el contexto de desarrollo sostenible. Se pudo observar que el 41% de las empresas ya mide su huella de carbono, lo cual representa un paso importante hacia la gestión de sus impactos ambientales. Sin embargo, una gran parte de las organizaciones aún

no ha implementado estos procesos, aunque muchas de ellas han manifestado su interés en comenzar a hacerlo en el corto plazo (Pacto Global Argentina y PNUD, 2023).

En este contexto, el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) juega un rol clave en la promoción de la sustentabilidad empresarial en Argentina. Como capítulo local del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), CEADS agrupa a 88 empresas líderes de distintos sectores y ofrece un espacio de colaboración para integrar la sostenibilidad en la gestión empresarial. A través de esta plataforma, las empresas pueden compartir conocimientos, acceder a herramientas estratégicas y trabajar en soluciones conjuntas para fortalecer su impacto ambiental y social. Además, CEADS actúa como un foro de diálogo con gobiernos, sociedad civil y organismos internacionales, promoviendo alianzas estratégicas en favor del desarrollo sustentable (CEADS, 2022). Dentro de las empresas miembro podemos encontrar a Arcor, Mastellone Hnos. S.A. Unilever, entre otros.

Un ejemplo concreto de la aplicación de estos principios es el caso de Ledesma, una empresa argentina líder en sustentabilidad que ha trabajado durante años en reducir su huella de carbono. Desde el lanzamiento de las resmas de papel Ledesma NAT en 2019, ha verificado su huella de carbono con SCS Global, una organización líder en normas de sostenibilidad y certificación por terceros, logrando mitigar casi todas sus emisiones de carbono. Este papel natural se produce 100% a partir de caña de azúcar, sin blanqueadores químicos, contribuyendo al cuidado del medio ambiente en las Yungas argentinas (CEADS, 2022).

En términos de rendición de cuentas, las empresas pertenecientes al Pacto Global Argentina han acumulado más de 800 reportes de sostenibilidad, lo que indica un compromiso creciente con la transparencia y la comunicación de sus contribuciones a los ODS. A pesar de los logros, aún hay mucho por hacer para que el desarrollo sustentable se convierta en una práctica generalizada en todo el sector privado, abarcando no solo la medición de impactos, sino también la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza en todas las decisiones empresariales (Pacto Global Argentina, 2024).

De manera alineada con estos esfuerzos, varias empresas en Argentina están implementando prácticas concretas para proteger y recuperar los bosques nativos, un componente crucial de la biodiversidad del país y esencial para la sostenibilidad ambiental. Un ejemplo destacado es el trabajo de Tetra Pak, que ha lanzado programas en Argentina enfocados en la reforestación y recuperación de bosques nativos, como parte de su compromiso global con



la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente. Estos programas, dirigidos a mitigar la deforestación en áreas vulnerables como el Gran Chaco y las Misiones, contribuyen directamente al cumplimiento de los ODS, en particular el ODS 15 (Tetra Pak, 2023). Empresas como Coca-Cola Argentina y Danone también están desarrollando iniciativas similares para proteger los bosques nativos y fomentar la reforestación.

Sin embargo, un desafío adicional se presenta debido a que Argentina ha decidido modificar su postura frente a la Agenda 2030 y el Pacto para el Futuro. Esta decisión, anunciada ante la Asamblea General de las Naciones Unidas, aleja al país de un marco global que busca enfrentar problemas urgentes como el cambio climático, la pobreza y la degradación ambiental. Esta postura representa un obstáculo en el contexto internacional y marca una ruptura con iniciativas clave para el desarrollo sostenible.

En este capítulo se ha definido la sustentabilidad como un paradigma integral que busca equilibrar las dimensiones económica, social y ambiental para satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las de las generaciones futuras. Se presentaron los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como la hoja de ruta global que guía la acción colectiva hacia un futuro más justo y equitativo. Como modelo para alcanzar dichos objetivos, se introdujo el concepto de economía circular, una alternativa regenerativa al sistema lineal de "extraer, producir y desechar", fundamentada en eliminar los residuos, mantener los productos en uso y regenerar los sistemas naturales. Finalmente, se destacaron los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI) como el marco principal que utilizan las empresas para medir, gestionar y comunicar de manera transparente su impacto y contribución a estas metas globales.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**



## CAPÍTULO III: MARKETING SUSTENTABLE

En este capítulo vamos a integrar los conceptos previamente abordados para profundizar en el marketing sustentable. Definiremos su concepto e importancia en las organizaciones de hoy en día a través de los lineamientos de autores como Kotler y Armstrong. Exploraremos los principios del marketing verde y el papel fundamental que desempeña el nuevo consumidor consciente y responsable, conforme al informe Sustentar para ganar de Kantar. También analizaremos cómo la implementación de prácticas sustentables puede impactar positivamente en la imagen de marca de una organización. A su vez, presentaremos herramientas clave para aplicar el marketing sustentable, abordando la articulación de las tradicionales 4P del marketing con las 3P de la sustentabilidad. Finalmente, discutiremos el fenómeno del greenwashing, una práctica engañosa que puede perjudicar tanto a los consumidores como a las marcas.

### 1. Concepto e importancia

Según Kotler y Armstrong (2013), el marketing sustentable es aquel que no solo busca satisfacer las necesidades actuales de los consumidores y las empresas, sino que también procura conservar o mejorar la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. En este sentido, los mercadólogos responsables deben ir más allá de la satisfacción inmediata del cliente y del rendimiento financiero, orientando sus estrategias hacia un enfoque que contribuya al bienestar social y ambiental. Aunque el marketing tiene como base crear valor para los consumidores y, a cambio, capturar valor para la empresa, no todas las prácticas se alinean con este principio. Existen empresas que priorizan sus propios intereses mediante estrategias poco éticas o insostenibles. Por ello, el marketing sustentable implica cuestionarse si las acciones emprendidas tienen un impacto positivo a largo plazo y si realmente responden a las necesidades de una sociedad en constante transformación.

El marketing sustentable surge como una evolución integradora de dos enfoques clave: el marketing social, que contempla el bienestar futuro de los consumidores, y la planificación estratégica, que considera las necesidades futuras de la empresa (Kotler y Armstrong, 2013).

Algunos beneficios que presenta el marketing verde en las organizaciones son (Forética & CSR Europe, s.f.):



- **Generación de nuevas oportunidades de mercado:** Estimula la innovación y la creación de productos que respondan a una creciente demanda por opciones responsables.
- **Motivación y orgullo del personal:** Mejora el clima laboral al involucrar a los empleados en causas con propósito y generar sentido de pertenencia.
- **Protección de la reputación y valor de marca:** Ayuda a construir una imagen positiva ante el público, inversores y otros grupos de interés.
- **Reducción de costos operativos:** La eficiencia energética, el rediseño de envases o la reutilización de materiales pueden disminuir gastos.
- **Atracción de inversiones:** Mejora la percepción externa de la empresa, lo que puede facilitar la obtención de financiamiento o alianzas estratégicas.
- **Cumplimiento normativo y prevención de restricciones legales:** Anticiparse a regulaciones ambientales y sociales evita sanciones y refuerza la autorregulación.
- **Transparencia y confianza con los clientes:** Aumenta la credibilidad al proporcionar información clara sobre el impacto social y ambiental.
- **Compromiso con el entorno social y natural:** Contribuye al desarrollo de comunidades y promueve el respeto por el medio ambiente.

## 2. Principios del marketing verde

Según Kotler y Armstrong (2013), el marketing sustentable debe guiarse por cinco principios fundamentales que aseguran el equilibrio entre la rentabilidad de la empresa, la satisfacción del consumidor y el bienestar de la sociedad:

- **Marketing orientado al consumidor:** La empresa debe organizar sus actividades desde la perspectiva del consumidor, con un compromiso real en satisfacer sus necesidades actuales y futuras.
- **Marketing de valor para el cliente:** Implica priorizar las inversiones en estrategias que generen valor genuino y sostenible para el cliente, por encima de acciones de corto plazo.
- **Marketing innovador:** Las empresas deben buscar mejoras constantes en sus productos y métodos de marketing, adaptándose a nuevas exigencias sociales, tecnológicas y ambientales.



- **Marketing con sentido de misión:** La misión empresarial debe estar orientada a objetivos sociales amplios, no sólo a los productos, lo que fortalece la motivación interna y la conexión con la sociedad.
- **Marketing para la sociedad:** Las decisiones deben equilibrar los deseos de los consumidores, las necesidades de la empresa y los intereses de largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad.

Estos principios se enmarcan en una visión ética del marketing, que no sólo debe cumplir con la ley, sino también adoptar estándares morales elevados que protejan a los consumidores y fomenten relaciones basadas en la confianza.

Por otro lado, el enfoque de Koraso Marketing (2023) sobre el Marketing de Triple Impacto aporta una visión más holística que vincula explícitamente el desempeño económico con el impacto social y ambiental. Sus principios rectores son:

- **Ética:** Respeto por los derechos humanos, normas laborales y la transparencia en todas las operaciones.
- **Inclusión:** Promoción de la diversidad, la equidad y la participación de grupos tradicionalmente excluidos.
- **Innovación:** Desarrollo de soluciones creativas y eficientes a problemas sociales y ambientales.
- **Colaboración:** Generación de alianzas con diversos actores del ecosistema (público, privado y social).
- **Medición:** Evaluación sistemática del impacto económico, social y ambiental, con criterios verificables y transparentes.

Ambas perspectivas coinciden en la necesidad de adoptar una visión responsable, proactiva e innovadora del marketing, pero el enfoque de triple impacto refuerza el compromiso empresarial con indicadores medibles y transformaciones estructurales.

### 3. Nuevo consumidor

En la actualidad, los consumidores tienen acceso a más información que nunca antes, lo que les permite tomar decisiones de compra más conscientes. Este cambio ha impulsado una mayor preocupación por el impacto ambiental y social de los productos que consumen. Muchos están dispuestos a pagar más por productos sostenibles, y también son más propensos a

boicotear marcas que consideran poco éticas o perjudiciales para el medio ambiente (Ruta Emprendedor, 2022).

El sentido de comunidad y la influencia de las redes sociales han amplificado el poder de los consumidores: una sola experiencia negativa puede viralizarse rápidamente, afectando de forma directa la reputación de una marca. Frente a esto, ya no es suficiente ocultar prácticas insostenibles; las empresas deben ser transparentes y demostrar un compromiso genuino con la sustentabilidad si desean generar vínculos duraderos y de confianza (Ruta Emprendedor, 2022).

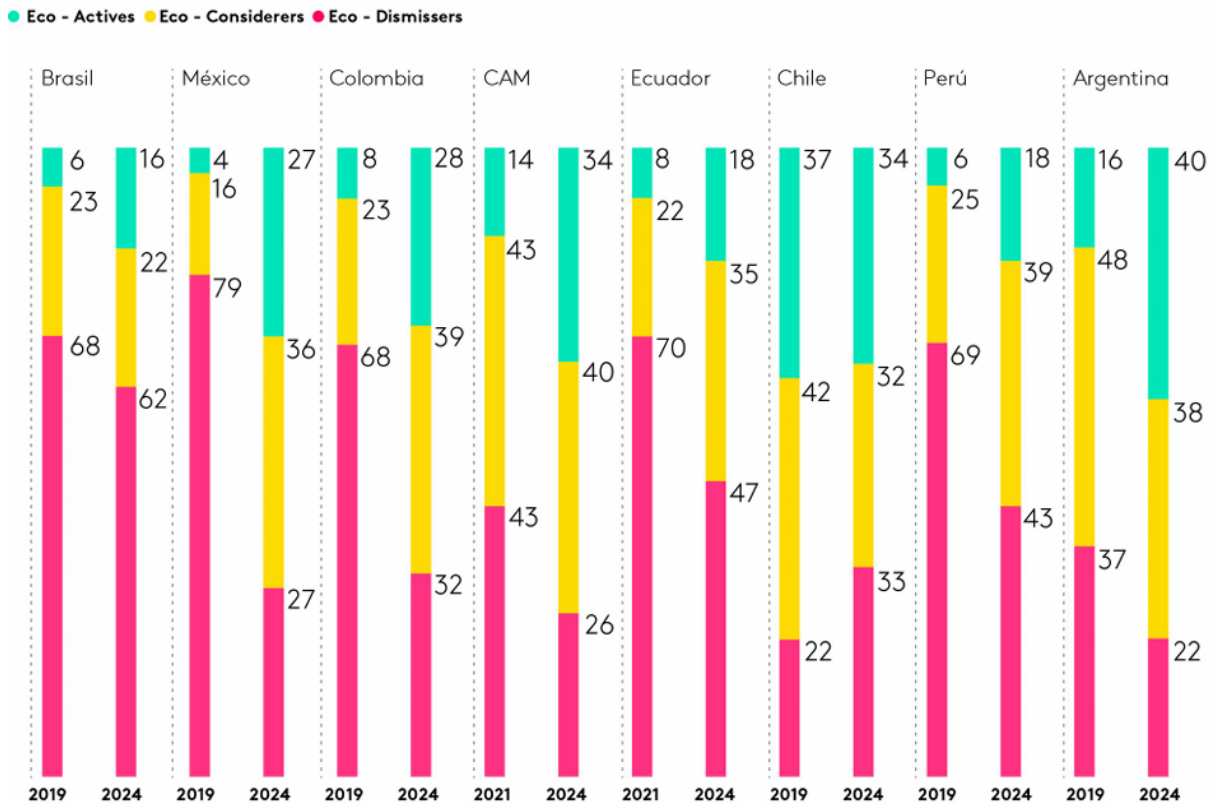
Esta transformación del comportamiento del consumidor se ve reflejada en el informe Sustentar para ganar de Kantar (2024), que analiza los hábitos de consumo de más de 15.000 personas en América Latina (incluyendo países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y países de Centroamérica). Entre sus hallazgos se destaca que los consumidores conscientes ya representan un tercio de la población. Este nuevo perfil de consumidor consciente se caracteriza por preocuparse del impacto ambiental de sus decisiones de compra y valora profundamente el compromiso social y ético de las marcas. Según el informe muchos consumidores están comenzando a replantearse sus hábitos de compra y su relación con el entorno. Una muestra de esta transformación es que el 33% de las personas manifestó molestia por la cantidad de plástico que se lleva al hacer compras, y un 36% ya evita adquirir productos plásticos, lo que refleja una creciente incomodidad con el exceso de envases descartables. Además, el 70% utiliza bolsas reutilizables y el 47% prefiere envases de papel.

El estudio segmenta a los consumidores en tres perfiles según su compromiso con la sostenibilidad:

- **Eco-Actives:** altamente comprometidos con la sostenibilidad, toman medidas concretas para reducir su impacto ambiental. En 2024, este grupo creció y representa el 28% de los hogares en América Latina. Argentina lidera con un 52,7% de hogares en esta categoría (Figura 8). Siendo una gran oportunidad de mercado para las empresas argentinas que busquen llevar adelante prácticas de marketing verde.
- **Eco-Considerers:** muestran preocupación por el medio ambiente como los Eco-Actives, pero a la hora de actuar se parecen más a los Eco-Dismissers ya que no toman muchas medidas para reducir residuos. Esto se debe principalmente a que enfrentan barreras como el precio o la conveniencia lo que les dificultan adoptar hábitos sostenibles.

- **Eco-Dismissers:** presentan poco o ningún interés en cuestiones ambientales. No creen que marque la diferencia. Este grupo disminuyó en comparación con años anteriores, lo que sugiere un cambio positivo en la región.

Figura 8: Aumento del compromiso medioambiental: un cambio significativo en 2024 (%)



Fuente: División Worldpanel, Kantar, Europanel, YouGov - Who cares? Who does? (2024)

Por otro lado, el 24% de los encuestados relaciona el deterioro ambiental con efectos negativos sobre su salud física y mental, y un 22% declara que es difícil actuar de forma sostenible por razones sociales o económicas.

En este contexto, las marcas que se alineen con los valores de sostenibilidad, a través del desarrollo de prácticas de marketing sustentable, tienen una oportunidad significativa para crecer y fortalecer la relación con estos nuevos consumidores, que valoran la transparencia y el compromiso ambiental.

#### 4. Impacto en la imagen de la marca

El marketing sostenible ha evolucionado de ser una tendencia a convertirse en un pilar estratégico para las empresas que buscan fortalecer su reputación y diferenciarse en el mercado.

La integración de prácticas responsables no solo responde a la creciente demanda de los consumidores, sino que también genera beneficios tangibles en la percepción de la marca.

#### 4.1. Reputación y credibilidad

Las marcas que adoptan estrategias sostenibles logran una mayor confianza por parte de los consumidores. Según un estudio de Ruta Emprendedor (2024), la sustentabilidad influye directamente en la relación entre las marcas y sus clientes, generando lealtad y confianza. Este compromiso con el medio ambiente y la sociedad refuerza la credibilidad de la empresa, posicionándola como un referente en su sector. Por el contrario, ignorar la importancia de la sustentabilidad puede tener graves consecuencias. Empresas que han sido sorprendidas en prácticas poco sostenibles ven cómo sus reputaciones se ven afectadas, enfrentándose a campañas de desprestigio que pueden resultar fatales en un mercado cada vez más competitivo. Además, la falta de atención a la sostenibilidad puede derivar en problemas legales y sanciones que no solo comprometen la estabilidad financiera de la empresa, sino que también destruyen la confianza del consumidor. La crisis del plástico es un claro ejemplo de esta tendencia: muchas marcas han sido criticadas por no abordar la contaminación provocada por plásticos desechables, lo que ha generado un cambio drástico en la percepción pública. Los consumidores exigen alternativas más responsables y las marcas que se resisten a adaptarse corren el riesgo de quedar relegadas. Aquellas que, en cambio, incorporan prácticas sostenibles no solo evitan estos riesgos, sino que pueden posicionarse como líderes en sus respectivas industrias.

#### 4.2. Diferenciación en el mercado

En un entorno altamente competitivo, el marketing sostenible permite a las empresas destacarse. Las marcas que incorporan prácticas ecológicas y socialmente responsables captan la atención de consumidores que buscan productos alineados con sus valores. De acuerdo con We Are Drew (2024), las empresas que adoptan estrategias sostenibles logran una ventaja competitiva al atraer clientes más comprometidos.

#### 4.3. Fidelización del cliente

El compromiso con la sostenibilidad no solo mejora la percepción de la marca, sino que también fortalece la relación con los consumidores. Un artículo de ICEMD (2024) destaca que los clientes son más leales a las marcas que demuestran un compromiso genuino con el medio

ambiente y la sociedad. Esta conexión emocional se traduce en una mayor retención y preferencia de compra.

#### 4.4. Caso de éxito

Diversas empresas líderes han demostrado cómo la sostenibilidad puede transformar la imagen de marca. Por ejemplo, Unilever ha demostrado que las marcas con propósito sostenible pueden impulsar el crecimiento empresarial. Según un artículo de Campaign Live (2017), las marcas de Unilever enfocadas en la sostenibilidad han experimentado un crecimiento significativamente más rápido que el resto del negocio, representando una parte sustancial de sus ingresos. Este éxito se atribuye a la integración de prácticas sostenibles en sus operaciones y a la conexión auténtica con los valores de los consumidores.

Un estudio global realizado por Unilever reveló que el 33% de los consumidores prefieren adquirir marcas con un propósito social o ambiental. La investigación, que encuestó a 20,000 adultos en Brasil, India, Turquía, Estados Unidos y el Reino Unido, destaca que el 21% de los participantes elegiría marcas que comuniquen claramente su compromiso sustentable en envases y campañas. Además, las marcas de Unilever que integraron la sustentabilidad en su propósito y productos, como Dove, Knorr y Ben & Jerry's, lograron casi la mitad del crecimiento global de la compañía en 2015 y crecieron un 30% más rápido que el resto del negocio. El estudio también indica que la tendencia de compras responsables es mayor en economías emergentes, con un 88% en India y un 85% en Brasil y Turquía, en comparación con un 53% en el Reino Unido y un 78% en Estados Unidos. Estas diferencias se atribuyen a la exposición directa a los efectos negativos de prácticas no sustentables y a las normas sociales que impulsan comportamientos de consumo más responsables (LatinSpots, 2017).

En 2020, Unilever México fue reconocida como líder en la categoría de “Consumo Masivo” por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOC), destacándose también en el puesto 31 del ranking global de las 100 empresas con mejor reputación. Durante la contingencia por COVID-19, Unilever benefició a más de 350,000 personas mediante la donación de más de 170 toneladas de productos esenciales, colaborando con el DIF Nacional y estatales, la Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos, la Fundación IMSS y las Secretarías de Salud y Educación (Unilever, 2020).

## 5. Herramientas del marketing sustentable (Las 4P para las 3P)

El marketing sostenible ha evolucionado como una estrategia clave que no solo busca satisfacer las necesidades del cliente, sino también contribuir al desarrollo sostenible. Según Zuñiga Espinosa, Zamora Ramos y Martínez García (2023), la sostenibilidad dentro del marketing debe considerarse un valor agregado en lugar de un objetivo en sí mismo, lo que permite a las empresas mantener su enfoque económico mientras generan productos amigables con el ambiente.

Por otro lado, Giraldo-Patiño, Londoño-Cardozo, Micolta-Rivas y O'Neill-Marmolejo (2021) enfatizan que las estrategias de marketing sostenible deben aplicarse transversalmente dentro del marketing mix, asegurando que todas las decisiones empresariales incorporen principios de responsabilidad social organizacional (RSO).

Luego de revisar los aportes teóricos de Zuñiga Espinosa, Zamora Ramos y Martínez García (2023), así como de Giraldo-Patiño, Londoño-Cardozo, Micolta-Rivas y O'Neill-Marmolejo (2021), se identifican y desarrollan las principales herramientas del marketing mix adaptadas al enfoque del marketing sustentable.

### 5.1. Estrategias de Producto

Las estrategias de sostenibilidad en los productos deben centrarse en minimizar el impacto ambiental durante la producción, mediante el uso de insumos eficientes y la reducción del consumo de energía. En esta línea, el eco-etiquetado se presenta como un elemento clave para garantizar transparencia sobre los materiales utilizados y su impacto ecológico.

Además de la calidad del producto, es fundamental que las estrategias incluyan certificaciones como comercio justo, producto verde y ecomarca. Asimismo, deben evitar el uso de pesticidas y químicos nocivos, alineando los procesos productivos con estándares ambientales internacionales.

### 5.2. Estrategias de Precio

La fijación de precios en el marketing sostenible debe equilibrar la relación entre calidad y costos ecológicos, evitando prácticas como la sobrevaloración de los productos por su perfil ambiental. En otras palabras, los costos de acciones sociales y ecológicas deben integrarse en el precio de manera transparente, evitando precios artificialmente bajos o injustificados. Además, la inversión en equipos sostenibles puede reducir el precio ofertado, generando un mayor valor para el consumidor.



### 5.3. Estrategias de Distribución y Logística

La gestión eficiente de la cadena de suministro y la elección de proveedores es un punto clave para el marketing sostenible. La importancia de reducir la huella de carbono en los procesos logísticos mediante el uso de embalajes ecológicos y optimización de rutas de distribución. A su vez, es importante realizar una selección de proveedores e intermediarios con participación activa en prácticas ambientales y sociales. También se destaca la priorización de proveedores locales y la cooperación basada en principios de comercio justo.

### 5.4. Estrategias de promoción y comunicación

El marketing sostenible debe enfocarse en la cocreación de valor, promoviendo una comunicación bidireccional con los consumidores para generar confianza y compromiso social. Esta interacción permite que los clientes sean coproductores del servicio y refuercen el posicionamiento de la marca.

La comunicación sostenible debe evitar mensajes ambiguos o incompletos, asegurando que la información sobre las prácticas ambientales y sociales sea clara y accesible. Además, se cree conveniente sustituir los medios tradicionales de publicidad por herramientas digitales como redes sociales y correos electrónicos, mejorando la interacción con los consumidores.

### 5.5. Las 4Ps orientadas a las 3Ps: Personas, Planeta y Beneficio

En la misma línea, diversas propuestas contemporáneas destacan la necesidad de alinear las tradicionales 4Ps del marketing (producto, precio, plaza y promoción) con las 3Ps del desarrollo sostenible: Personas (People), Planeta (Planet) y Beneficio (Profit). Este enfoque implica adoptar un compromiso real y transversal con la sostenibilidad, donde no basta con lanzar productos “verdes” o campañas aisladas, sino que se requiere un cambio estratégico profundo y coherente en toda la organización. Para lograrlo, es esencial contar con el respaldo genuino de la alta dirección, estar dispuestos a revisar procesos y estructuras, y evaluar con honestidad las debilidades internas que podrían afectar la credibilidad de las acciones comunicadas. Además, integrar la sostenibilidad como propuesta de valor implica reconocer tanto las oportunidades de mercado como los riesgos reputacionales, evitando caer en prácticas de greenwashing. Por ello, se recomienda fomentar la colaboración entre áreas como Marketing, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Compras e I+D (Investigación y Desarrollo), y mantenerse al tanto de las tendencias sociales y ambientales reales. Solo con una visión integral y consistente es posible que las 4Ps del marketing contribuyan verdaderamente

a los objetivos del triple impacto, generando valor no solo económico, sino también social y ambiental (Forética & CSR Europe, s.f.).

## 6. Greenwashing

La disciplina del marketing no solo responde a las demandas comerciales, sino que también se adapta a los objetivos del Desarrollo Sostenible y a las necesidades sociales. Con el tiempo, ha dejado atrás la percepción negativa que la vinculaba con la creación artificial de necesidades o la priorización de beneficios económicos sobre el bienestar ambiental. No obstante, los profesionales del marketing deben comprender que la verdadera sostenibilidad no se limita a seguir tendencias como lo orgánico, lo ecológico o lo verde, ya que estas pueden derivar en una forma superficial de compromiso ambiental conocida como greenwashing. Este fenómeno consiste en proyectar una imagen engañosamente positiva sobre prácticas empresariales que, en realidad, no contribuyen de manera significativa a la sostenibilidad social y ambiental (Zuñiga Espinosa et al. 2023).

El greenwashing consiste en realizar afirmaciones falsas, vagas o exageradas sobre las características ecológicas de productos, servicios o procesos, con el fin de atraer a consumidores preocupados por el medio ambiente. En lugar de implementar cambios reales, las empresas recurren a estrategias de marketing para parecer más “verdes” de lo que realmente son. Esta práctica genera múltiples consecuencias negativas. En primer lugar, confunde al consumidor, quien puede creer que está tomando decisiones responsables al elegir productos supuestamente sostenibles. Esto no solo dificulta el consumo informado, sino que también puede generar una falsa sensación de contribución ambiental. En segundo lugar, cuando se descubre que una empresa incurre en greenwashing, puede sufrir una pérdida de confianza y reputación, lo cual impacta negativamente en su imagen corporativa. Además, el daño ambiental se agrava, ya que estas prácticas pueden ocultar comportamientos contaminantes o irresponsables. A esto se suma la falta de regulación específica, lo que dificulta la identificación y sanción de estas estrategias engañosas (Simplr, 2023).

Las razones por las cuales las empresas aplican greenwashing son diversas. Algunas buscan incrementar sus ventas aprovechando la creciente demanda de productos sustentables. Otras intentan mejorar su imagen corporativa, generar mayor lealtad entre sus clientes o evadir regulaciones ambientales aparentando cumplimiento. También hay quienes recurren al greenwashing como una forma de reducir costos, utilizando materiales o procesos menos

sostenibles pero más económicos, mientras simulan ser respetuosos con el entorno. Entre las técnicas más comunes se encuentran (Simplr, 2023):

- El uso de imágenes verdes (naturaleza, animales, hojas, etc.) en el empaque o publicidad.
- Afirmaciones vagas o sin sustento, como "eco-friendly" o "natural", sin pruebas o certificaciones.
- Etiquetas falsas o engañosas, que aparentan ser certificaciones ambientales sin respaldo oficial.
- Comparaciones engañosas con productos de la competencia, destacando supuestas mejoras sin brindar información concreta.

Para detectar el greenwashing, es fundamental adoptar una postura crítica e informada. Algunas herramientas útiles incluyen (Simplr, 2023):

- La verificación de certificaciones legítimas, como Forest Stewardship Council (FSC), el Marine Stewardship Council (MSC) o la certificación LEED, que aseguran estándares ambientales reconocidos.
- El análisis de etiquetas ambientales conocidas y confiables, como ENERGY STAR.
- La investigación sobre la empresa, revisando sus informes de sostenibilidad y desempeño ambiental.
- Un examen cuidadoso de su publicidad, buscando inconsistencias o falta de datos que respalden sus declaraciones.

Un ejemplo claro es el escándalo ocurrido con Volkswagen en el año 2015, que se convirtió en uno de los casos más conocidos de greenwashing en la industria automotriz. Ese año, la compañía admitió haber instalado un software en cerca de 600.000 vehículos diésel en Estados Unidos para manipular pruebas de emisiones contaminantes. Este programa reducía artificialmente las emisiones durante las pruebas oficiales, pero en condiciones normales de conducción, los motores emitían niveles de contaminación mucho más altos. Aunque inicialmente Volkswagen intentó atribuir el fraude a unos pocos ingenieros, investigaciones posteriores revelaron que altos ejecutivos estaban al tanto del engaño y participaron en su encubrimiento. Documentos internos mostraron que la empresa había sido advertida sobre estudios que exponían las irregularidades, pero optó por mantener el fraude hasta que finalmente fue descubierto por reguladores. La revelación de este caso dañó severamente la



reputación de Volkswagen, evidenciando cómo algunas empresas utilizan estrategias engañosas para aparentar compromiso con la sostenibilidad. La marca enfrentó multas multimillonarias, demandas judiciales y una crisis de confianza entre consumidores y autoridades (BBC News Mundo, 2018).

En conclusión, el greenwashing representa un obstáculo para el avance del marketing sustentable y puede afectar tanto al entorno como al vínculo entre marcas y consumidores. Detectarlo y evitarlo es clave para fomentar una economía verdaderamente responsable y sostenible.

Este capítulo ha integrado los conceptos de marketing y sustentabilidad para definir el marketing sustentable como un enfoque estratégico que alinea los objetivos comerciales con el bienestar social y ambiental a largo plazo. Se exploraron sus principios fundamentales, destacando la necesidad de una orientación al consumidor, la creación de valor genuino, la innovación constante y un sentido de misión que trascienda lo meramente comercial. Un elemento central de este nuevo paradigma es el surgimiento de un "nuevo consumidor", más informado, consciente y dispuesto a premiar a las marcas que demuestran un compromiso ético real, especialmente en Argentina, donde el segmento "Eco-Active" es mayoritario. En contraposición, se analizó el greenwashing como una práctica engañosa que no solo perjudica la confianza del consumidor, sino que representa un riesgo reputacional significativo para las empresas, subrayando la importancia de la autenticidad en la comunicación.

## **CAPÍTULO IV: CASOS DE ESTUDIO**

A continuación, se expondrán los casos de estudio a analizar en este trabajo de investigación. Las empresas en cuestión son: Mastellone, Arcor, y Molinos Río de la Plata. El objetivo de este capítulo es analizar las prácticas de marketing sustentable de dichas organizaciones. Por lo tanto, en primer lugar, vamos a presentar cada una de estas empresas, observando su historia, su visión, misión y valores, como así también, observaremos cuáles son sus productos y marcas más importantes.

En segundo lugar, vamos a recopilar y analizar las acciones más relevantes de marketing sustentable que llevan a cabo, organizándolas según las "4P del marketing mix tradicional". A su vez, a partir de los estándares temáticos GRI y la información provista en los reportes de sustentabilidad 2023, vamos a determinar cómo cada acción contribuye al cumplimiento de los ODS y a las "3P" de la sustentabilidad: Personas (People), Planeta (Planet) y Beneficio (Profit), lo que comúnmente se reconoce también como las tres dimensiones del triple impacto: social, ambiental y económico. Finalmente, se identificarán las alianzas estratégicas y certificaciones que refuerzan el desempeño de cada organización en materia de desarrollo sustentable.

### **1. Mastellone Hermanos SA**

#### **1.1. Historia**

La empresa Mastellone Hermanos S.A., conocida comercialmente como La Serenísima, fue fundada en 1929 por el italiano Antonino Mastellone y su esposa Teresa Aiello en General Rodríguez, Buenos Aires. No obstante, la sociedad anónima se constituyó formalmente y fue inscripta en el Registro Público de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires el 17 de mayo de 1976 (Mastellone, 2017).

Inicialmente, la compañía se enfocó en la producción de ricotta y mozzarella, distribuyendo sus productos en tren hacia zonas con fuerte presencia inmigrante, especialmente en el puerto y San Telmo, donde los europeos reconocían y consumían estos tipos de quesos. En 1935, Antonino adquirió su primer camión de distribución, lo que permitió expandir la comercialización y sentó las bases de una red logística eficiente (Mastellone, s.f.).

Tras el fallecimiento de Antonino en 1952, su hijo Pascual Mastellone asumió la dirección de la empresa, impulsando su crecimiento y modernización. Bajo su liderazgo, La Serenísima se convirtió en pionera de la industria láctea argentina, introduciendo avances como la pasteurización de la leche (1961), la línea de yogures (1963) y el sachet de leche (1968), reemplazando la tradicional botella de vidrio (El Cronista, 2022).

En 1996, la empresa estableció una alianza con Danone para la producción y distribución de yogures y postres (La Serenísima, s.f.). En 2015, Arcor ingresó como accionista con el 25% de la firma, fortaleciendo su presencia en el mercado y permitiendo la expansión de sus productos a Bolivia (El Cronista, 2022). Con el tiempo, Arcor fue ampliando su porcentaje: en 2019, ya controlaba el 43%, y en 2020, alcanzó el 49%. El contrato firmado entre ambas compañías le otorgaba a Arcor la opción de compra del 100% de las acciones hasta 2025 (Infocielo, 2025). Actualmente, se encuentran en las negociaciones finales para concretar la adquisición total.

En 2023, ha reportado que su participación en el mercado interno es del 75,51% mientras que en el externo es de 24,49% teniendo presencia en 24 países, siendo sus principales Brasil, China y Uruguay (Reporte de Sustentabilidad Mastellone, 2023). Mastellone ha logrado convertirse en una empresa líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos, siendo reconocida por su compromiso con la calidad y la innovación en la industria láctea nacional (Mastellone, s.f.).

## 1.2. Visión, misión y valores

A continuación, se detalla la visión, misión y valores obtenidos a través del Reporte de Sustentabilidad de Mastellone Hnos. S.A. (2023).

**Visión:** “Ser la empresa láctea líder a partir de la elaboración de productos con niveles de eficiencia similares o superiores al de los países más desarrollados en lechería.”

**Misión:** “Ser reconocida nacional e internacionalmente por su competitividad, calidad de sus productos y servicio al cliente.”

### **Valores:**

- Calidad; reflejada en el compromiso con la producción de alimentos que contribuyen al desarrollo social.
- Respeto; basado en el trato digno y la valoración de la diversidad sin distinción de jerarquías.



- Responsabilidad; clave para superar desafíos y cumplir con los deberes.
- Integridad; actuando de manera transparente y ética.
- Compromiso; enfocado en el bienestar de colaboradores, clientes y el medio ambiente.

### 1.3. Productos y marcas

Mastellone Hnos. S.A., a través de su reconocida marca comercial La Serenísima, ofrece una amplia y diversificada gama de productos que responden a diversas necesidades de consumo, abarcando desde opciones tradicionales hasta propuestas funcionales y de origen vegetal. Su portafolio incluye tanto productos frescos como de larga vida, lo que le permite mantener una fuerte presencia en el mercado nacional. (Figura 9)

Figura 9: Nuestras líneas de productos



Fuente: Reporte de Sustentabilidad Mastellone Hnos. S.A. – 2023 (pág. 26)

#### A. Leches y bebidas lácteas

Dentro de la línea de productos leches, se distinguen diversas sublíneas adaptadas a las necesidades específicas de los consumidores: Leche Larga Vida, leches funcionales, fluidas frescas (Sachet), en polvo, y chocolatada. En cuanto a bebidas lácteas, se incluyen productos como: Bebidas Sense (Vainilla, Caramel y Cappuccino); Bebibles (dulce de leche, vainilla y frutilla) y Protein Chocolate.

## **B. Productos funcionales**

Dentro de la línea de productos funcionales de Mastellone, encontramos leches y yogures de La Serenísima como así también de marcas conocidas como Activia, Actimel y Ser. Esta línea se destaca por ofrecer productos que, además de aportar nutrientes esenciales, ofrecen beneficios adicionales para la salud, y está dirigida a distintos segmentos de consumidores, como deportistas, personas con intolerancias alimentarias o quienes buscan mejorar su bienestar general.

## **C. Desayuno y cocina**

También ofrece una línea de desayuno y cocina, dentro de la cual encontramos sublíneas que van desde cremas, mantecas y el tradicional dulce de leche, todos productos emblemáticos de la mesa argentina.

## **D. Postres**

En la línea de postres, Mastellone comercializa marcas como Danette, Ser y Serenito, orientadas a diferentes públicos y momentos de consumo.

## **E. Quesos**

La línea de quesos es especialmente destacada por su variedad: incluye quesos blandos, semiduros, duros, rallados, untables, fundidos y especiales, además de ricotta, adaptándose a distintos usos culinarios y preferencias del consumidor.

## **F. Yogures**

En cuanto a yogures, el portafolio incluye marcas reconocidas como Yogurísimo, Ser, La Serenísima Clásico, Danonino y Gran Compra.

## **G. 100% Vegetal**

En línea con las nuevas tendencias de consumo, Mastellone ha incorporado también bebidas vegetales y untables vegetales, ampliando su propuesta hacia un perfil más saludable, innovador y orientado a consumidores que buscan alternativas a los productos de origen animal.

Esta variedad de líneas y sublíneas no solo refuerza el liderazgo de Mastellone en la industria láctea, sino que también demuestra su capacidad de adaptación, innovación y respuesta frente a las transformaciones del mercado y los nuevos hábitos de consumo.

A su vez, también cuenta con otras marcas muy destacadas como lo son Armonia, La Martona, Casanto, entre otras. (Figura 10)

Figura 10: Nuestras marcas



Fuente: Reporte de Sustentabilidad Mastellone Hnos. S.A. – 2023 (pág. 32)

#### 1.4. Acciones de marketing sustentable

##### 1.4.1. Marketing Mix

##### A. Producto

Mastellone centra su estrategia de producto en tres pilares de sustentabilidad: la mejora nutricional, la innovación en empaques y la gestión de residuos.

##### a. Mejora del perfil nutricional y portfolio saludable

Mastellone ha trabajado activamente en la reformulación de sus productos para ofrecer opciones más saludables y responder a necesidades específicas de los consumidores. Un ejemplo destacado es el nuevo Finlandia Light, reformulado para ser libre de sellos, sin sal añadida, con 65% menos de grasas y 50% menos de calorías que la versión clásica. A su vez, ha lanzado una línea de bebidas lácteas sin sellos de etiquetado frontal.

Además, la empresa ha ampliado su línea "Cero Lactosa" y "Reducido en Lactosa" y ha lanzado una línea de bebidas y untables 100% vegetales.

- ✓ **GRI vinculado:** 416 (Salud y seguridad de los clientes).
- ✓ **3P:** Personas y Beneficio.
- ✓ **ODS asociados:** 3 (Salud y Bienestar) y 2 (Hambre Cero).

Esta estrategia se alinea con el GRI 416 (Salud y Seguridad de los Clientes) al gestionar activamente los impactos de la composición de sus productos en la salud de los consumidores. Al ofrecer alternativas sin sellos, sin lactosa o de origen vegetal, la empresa contribuye directamente al ODS 3, fomentando el bienestar y la prevención de enfermedades. Asimismo, al mejorar la calidad nutricional de productos lácteos básicos, apoya la meta de mejorar la nutrición del ODS 2. Para la empresa, esta diferenciación le permite competir en base a valor y no solo por precio (Beneficio), abordando y fidelizando un segmento de mercado que es más consciente de su alimentación (Personas).

#### **b. Packaging sustentable y economía circular**

Mastellone ha definido un "Plan de packaging 2030" que se basa en cinco pilares clave, entre los que destacan que el 100% de los envases sean reciclables, fomentar el uso de materiales reciclados, priorizar envases de origen sustentable y reducir en un 30% el consumo de plástico virgen de origen fósil para 2030.

En 2023, la empresa implementó 19 proyectos alineados con este plan, como la introducción de envases EDGE (una solución de envasado moderna y eficiente que combina diseño, funcionalidad y sostenibilidad para productos como leche, jugos y bebidas vegetales) con un 88% de fuentes renovables y la incorporación de polipropileno reciclado (rPP) de origen post industrial, que ya representa un 7% del universo de plásticos de la compañía y un 3% dentro del total de envases (Figura 11).

A su vez, este plan va de la mano de un plan de desarrollo de proveedores e insumos que consiste en buscar nuevos proveedores para reducir la cantidad de plástico virgen al menor costo posible.

Figura 11: Adquisición por tipo de material de empaque – Caracterización de envases y embalajes



TIPO DE MATERIAL	2021	2022	2023		
	KG	KG	KG	%	VARIACIÓN
Envases de polietileno (PE)	3.900.741	4.110.812	<b>4.081.145</b>	17%	-0,72%
Envases de PET	3.002.802	3.053.007	<b>3.019.807</b>	12%	-1,09%
Cartón/Papel/Cartulina	4.774.922	4.382.687	<b>4.587.978</b>	19%	4,68%
Tetra Pak	3.415.107	4.046.815	<b>2.793.212</b>	12%	-30,98%
Madera	5.355.323	6.109.238	<b>5.250.055</b>	22%	-14,06%
Envases de poliestireno	1.785.664	1.741.992	<b>1.844.754</b>	8%	5,90%
Envases de polipropileno (PP)	1.438.383	1.330.786	<b>740.818</b>	3%	-44,33%
Envases polipropileno reciclado (rPP)	/	/	<b>802.434</b>	3%	*
Laminados	758.346	641.377	<b>646.137</b>	3%	0,74%
Coextrusiones especiales	230.573	235.703	<b>277.086</b>	1%	17,56%
Envases de aluminio	111.721	113.612	<b>115.752</b>	0%	1,88%
Chapa	/	/	<b>2.400</b>	0%	*
<b>Total</b>	<b>24.773.582</b>	<b>25.766.029</b>	<b>24.161.578</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Reporte de Sustentabilidad Mastellone Hrnos. S.A. – 2023 (página 66)

- ✓ **GRI vinculado:** 301 (Materiales)
- ✓ **3P:** Planeta, Personas y Beneficio.
- ✓ **ODS asociados:** 12 (Producción y Consumo Responsables), 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico); 9 (Industria, Innovación e Infraestructura), 13 (Acción por el Clima)

Esta iniciativa se puede medir con el GRI 301 (Materiales) que aborda directamente la gestión de los insumos de empaque, detallando el tipo (renovable o no renovable, virgen o reciclado) y las metas de reducción. En este caso podemos observar que mediante la nueva incorporación de envases polipropileno reciclado (rPP) y la disminución del consumo de envases de polipropileno (PP) en un 44,33% respecto al 2022, se logra disminuir el consumo de plásticos vírgenes pasando a consumir más plástico reciclado. A su vez, la incorporación de insumos reciclados al menor costo junto con la optimización de materiales implica un beneficio para la empresa.

En el marco de los ODS, existe una contribución directa a dos de ellos. Por un lado, tiene un vínculo muy fuerte con el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), debido a

que el plan en su totalidad es una respuesta a la Meta 12.5 (reducir la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización) y la Meta 12.2 (lograr el uso eficiente de los recursos naturales). Por otro lado, contribuye directamente al ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) al buscar activamente nuevos proveedores para reducir el consumo de plásticos vírgenes. Esta acción impacta positivamente en las “personas” (proveedores), ya que promueve oportunidades de trabajo e impulsa el crecimiento económico.

A su vez, también podemos asociarlo al ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura), ya que para implementar acciones como el uso de rPP o el desarrollo de botellas más livianas, la empresa necesita invertir en innovación y adaptar sus procesos. En este camino, el reporte menciona que las áreas de I+D y Compras trabajan en incorporar nuevos proveedores e insumos que aseguren el abastecimiento, reduzcan costos y permitan avanzar con productos más sostenibles.

Además, contribuye al ODS 13 (Acción por el Clima), ya que la producción de plástico virgen genera altas emisiones de carbono. Al comprometerse a reducir su uso en un 30%, la empresa disminuye significativamente su huella de carbono. Esta acción impacta directamente en el planeta.

### **c. Gestión de residuos y circularidad**

Mastellone Hnos. implementa una política de gestión de residuos transversal a todos sus centros operativos con el objetivo de reducir, reutilizar y reciclar la mayor cantidad posible de materiales. La empresa clasifica sus residuos en origen para asegurar un tratamiento adecuado y, como resultado, en 2023 logró que el 82,7% de sus residuos industriales no especiales tuvieran un destino de reciclaje. Este compromiso se materializa en su Complejo Industrial de General Rodríguez con la creación de un Centro de Circularidad, donde se procesaron 806.291 kg de materiales y se alcanzó una tasa de recirculación del 97% de los residuos postindustriales.

- ✓ **GRI vinculado:** 306 (Residuos).
- ✓ **3P:** Planeta, Beneficio y Personas.
- ✓ **ODS asociados:** 12 (Producción y Consumo Responsables), 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles) y 13 (Acción por el Clima).

La iniciativa se mide a través del GRI 306 (Residuos), el cual busca determinar el impacto de los residuos generados por una organización. En el reporte detalla la gestión de los mismos y si son destinados o no a eliminación.



Desde el punto de vista de los ODS, la alta tasa de reciclaje (82,7%) es una contribución directa a la meta 12.5 del ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), que busca reducir considerablemente la generación de desechos.

El impacto ambiental es claro, ya que al evitar que grandes cantidades de residuos terminen en rellenos sanitarios, se reduce la generación de gases que contribuyen al calentamiento global, lo que apoya al ODS 13 (Acción por el Clima). Para la empresa, también representa un beneficio económico al disminuir los costos de descarte y permitir la venta de materiales reciclados.

Finalmente, la iniciativa impacta en las personas (comunidades) al reducir la carga sobre los sistemas de gestión de residuos municipales. Esta acción impacta en el ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), ya que cuando una gran empresa como Mastellone gestiona y recicla internamente más de 800 toneladas de residuos en una sola de sus plantas, alivia significativamente la presión sobre los rellenos sanitarios y los sistemas de recolección municipales, beneficiando directamente a la comunidad donde opera.

## **B. Promoción**

### **a. Estrategia de comunicación con propósito**

Mastellone despliega una estrategia de comunicación para educar y conectar con sus audiencias. Esto incluye cuatro grandes campañas institucionales anuales enfocadas en la salud y la sostenibilidad:

- **"El desayuno no se toma vacaciones"**: Campaña para concientizar sobre la importancia del desayuno, con actividades y talleres en espacios como Temaiken, Mar del Plata y el Museo de los Niños, alcanzando directamente a 34.558 personas.
- **"Vuelta al Cole"**: Centrada en la elaboración de viandas saludables, con eventos en vivo, degustaciones y una campaña digital que alcanzó a más de 5.1 millones de personas.
- **"Día Mundial de la Leche"**: Campaña para difundir los beneficios de los lácteos que incluyó un evento para la prensa, actividades en shoppings y una donación de 300.000 vasos de leche a través de la Red de Bancos de Alimentos. Alcanzó a 14.6 millones de personas.
- **"Plan de Packaging Sustentable"**: Una campaña de difusión para dar a conocer su compromiso de sostenibilidad en envases a 2030, generando más de 35 notas de prensa y participando en la 1° Exposición de Reciclado.

A su vez, sus acciones de desarrollo comunitario alcanzaron a más de 105.700 personas a través de experiencias educativas. Se realizaron más de 45.000 visitas presenciales a los complejos industriales de General Rodríguez y Trenque Lauquen. También se sumaron herramientas tecnológicas como realidad aumentada y virtual para explicar temas como bienestar animal, nutrición y sustentabilidad. La empresa cuenta con una fuerte presencia digital con un alcance de millones de personas, y un programa de marketing experiencial como "Puertas Abiertas" con más de 14.000 visitas asincrónicas en su plataforma.

- ✓ **GRI vinculados:** 413 (Comunidades Locales).
- ✓ **3P:** Personas y Beneficio.
- ✓ **ODS asociados:** 4 (Educación de Calidad), 2 (Hambre Cero), 10 (Reducción de Desigualdades).

Esta estrategia se evalúa mediante el GRI 413, que considera la participación activa de las comunidades locales, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo. A través de sus iniciativas educativas, La Serenísima genera un impacto positivo principalmente en las personas, contribuyendo al ODS 4 (Educación de Calidad), especialmente a la meta 4.7, que promueve el acceso a conocimientos teóricos y prácticos para fomentar el desarrollo sostenible.

Asimismo, puede vincularse con el ODS 10 (Reducción de las Desigualdades), ya que busca garantizar el acceso igualitario a la educación dentro de toda una comunidad. A su vez, mediante acciones como la donación de leche, la empresa contribuye a combatir la inseguridad alimentaria, alineándose con el ODS 2 (Hambre Cero).

Desde la perspectiva empresarial, el beneficio (Profit) se traduce en la construcción de un fuerte valor de marca (brand equity), al asociar a La Serenísima con valores como la confianza, la educación y el compromiso social. Esto fortalece su posicionamiento, liderazgo y lealtad de largo plazo.

#### **b. Atención al cliente y el cumplimiento normativo**

La base de la estrategia de promoción de Mastellone es la confianza, la cual se construye a través de un sistema de diálogo robusto y un cumplimiento normativo estricto. La empresa gestiona un Servicio de Atención al Consumidor (SIC) multicanal que en 2023 manejó más de 42,000 contactos con una alta tasa de respuesta (96%) y satisfacción (4,77/5).

De manera fundamental, el reporte declara explícitamente que la compañía no registró casos de incumplimiento relacionados con la información, el etiquetado o las comunicaciones de marketing durante el período.

Tampoco se registraron reclamaciones vinculadas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente durante el 2023.

- ✓ **GRI vinculados:** 417 (Marketing y etiquetado) y 418 (Privacidad del cliente).
- ✓ **3P:** Personas y Beneficio.
- ✓ **ODS asociados:** 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas), 12 (Producción y Consumo Responsables).

Estas acciones se miden a través de GRI 417 que abarca los impactos relacionados con el marketing y el etiquetado, y el GRI 418 que aborda los impactos vinculados con la privacidad del cliente.

El compromiso con el cumplimiento legal y la transparencia se alinea con el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas), que promueve instituciones responsables y eficaces. Se protege a las personas tanto de recibir información engañosa como del uso indebido de sus datos personales, previniendo violaciones a la privacidad y la posible pérdida de información sensible. A su vez, se les proporciona canales efectivos para ser escuchadas.

También, se vincula con el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), específicamente con la meta 12.8 que busca asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información clave para tomar decisiones más sostenibles y llevar un estilo de vida en armonía con la naturaleza.

El beneficio (Profit) para la empresa es la mitigación de riesgos financieros al evitar multas, y la construcción de una reputación sólida que fomenta la retención de clientes, uno de los pilares más rentables para cualquier negocio.

## **C. Plaza**

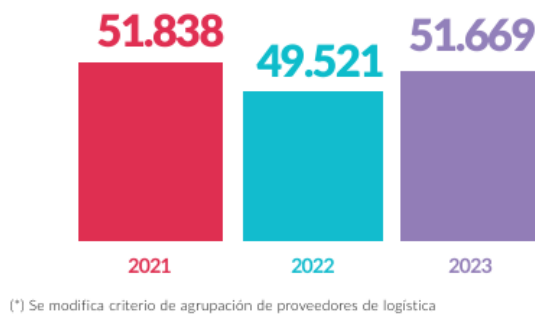
### **a. Eficiencia y sostenibilidad en la logística**

Mastellone enfoca su estrategia de distribución en la eficiencia, para así poder reducir su impacto ambiental. La empresa ha incorporado camiones con mayor capacidad para

augmentar los litros de leche transportados por kilómetro y ha renovado su flota para que el 70% de los camiones cuente con tecnología Euro V, de menor emisión de gases contaminantes. Además, implementó un nuevo sistema de telemetría para controlar el consumo de combustible y generar un "scoring" de conducción para sus choferes, es decir, calificar el desempeño de los conductores.

Si bien en 2023 se registró un ligero aumento de emisiones por transporte respecto al año anterior (de 49.521 a 51.669 tCO<sub>2</sub>e), la empresa menciona que la diferencia radica en una mejora en la metodología de cálculo: en 2023 se amplió el alcance del registro, incorporando no solo las emisiones del transporte de materia prima y productos, sino también las generadas por los vehículos internos de la organización, lo cual no se había considerado en años anteriores (Figura 12). Además, es importante destacar que hasta 2022 solo se incluían medios de transporte terrestres, mientras que ahora se cuenta con una visión más completa del impacto de la combustión móvil en las emisiones totales.

Figura 12: Emisiones totales por transporte de materia prima y producto [tCO<sub>2</sub>e/año] (\*)



Fuente: Reporte de Sustentabilidad Mastellone Hrnos. S.A. – 2023 (pág. 85)

Durante 2023 se realizaron capacitaciones para choferes y transportistas enfocadas en siniestros, seguridad vial y laboral, con entrega de material educativo. Además, se organizaron tres jornadas formativas sobre el rol del chofer de recolección de leche, con participación de estudiantes, docentes y miembros de la comunidad.

- ✓ **GRI vinculado:** 305 (Emisiones) y 403 (Salud y seguridad en el trabajo)
- ✓ **3P:** Planeta, Beneficio y Personas
- ✓ **ODS asociados:** 13 (Acción por el Clima), 7 (Energía Asequible y no Contaminante), 9 (Industria, Innovación e Infraestructura), 4 (Educación de Calidad), 12 (Producción y Consumo Responsables) y 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles).

Esta estrategia se mide directamente con el GRI 305 al gestionar y buscar reducir las emisiones de su logística. Cada acción para optimizar rutas y mejorar la eficiencia de los camiones es una contribución al ODS 13 (Acción por el Clima) al reducir la huella de carbono, y al ODS 7 (Energía Asequible y no Contaminante) al mejorar la eficiencia energética del transporte, ya que se consume menos combustible (energía) por cada litro de leche transportado.

A su vez, las capacitaciones realizadas a sus transportistas se pueden medir mediante el GRI 403, que busca la formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo. Esta estrategia se vincula directamente con el ODS 4 (Educación de Calidad) al proporcionar a sus transportistas el material educativo necesario para garantizar su seguridad vial.

Para la empresa (Beneficio), una logística más eficiente reduce costos de combustible y mantenimiento, además de mitigar riesgos operativos, impactando positivamente en el planeta.

La implementación de un sistema de telemetría y la renovación de la flota con tecnología Euro V son ejemplos claros de modernización de la infraestructura y adopción de tecnologías más limpias y eficientes, meta 9.4 del ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura).

También, se puede asociar con el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), ya que la estrategia de Mastellone aborda directamente la Meta 12.2, que busca lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales. En este caso, el recurso natural clave es el combustible fósil, cuyo consumo se optimiza a través de la renovación de la flota y el control por telemetría. Adicionalmente, al incluir estos datos y programas en su reporte, la empresa cumple con la Meta 12.6, que alienta a las grandes empresas a adoptar prácticas sostenibles e incorporar información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.

A su vez, existe un vínculo con el ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), específicamente con su Meta 11.6 que busca reducir el impacto ambiental de las ciudades, prestando especial atención a la calidad del aire. Los camiones con tecnología Euro V ayudan a reducir no solo las emisiones que afectan al cambio climático, sino también otros contaminantes que impactan directamente en la salud de las personas. Esto es especialmente importante en las ciudades o zonas donde circula la flota, ya que mejora la calidad del aire (planeta) y, con ello, la calidad de vida de la comunidad (personas).

## **D. Precio**

### **a. Apoyo a la eficiencia del proveedor**

El programa TamboMAS ofrece financiación a los productores para incorporar tecnología e innovación en sus tambos. Este apoyo ayuda a los productores a ser más eficientes y a tener una estructura de costos más sólida.

En 2023 se apoyaron 57 proyectos en tambos remitentes. Entre los casos destacados se incluyen:

- Collares de monitoreo: para detectar signos de salud y momentos óptimos de inseminación.
  - Puertas de aparte automáticas: reducen el estrés en el manejo de los animales.
  - Retiradores automáticos: evitan el sobre ordeño y protegen la salud mamaria.
  - Apoyo alimenticio: ante la sequía, con fondos para la confección de reservas y compra de alimentos, garantizando una de las libertades básicas del bienestar animal (libre de hambre y sed).
- ✓ **GRI vinculado:** 203 (Impactos económicos indirectos).
  - ✓ **3P:** Personas y Beneficio.
  - ✓ **ODS asociados:** 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), 10 (Reducción de las Desigualdades) y 1 (Fin de la Pobreza)

Esta acción se mide a través del GRI 203 en el que la organización informa los impactos económicos indirectos significativos (positivos y negativos) que puede tener en sus grupos de interés y en la economía.

Esta estrategia apoya al ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) al fortalecer a las PyMEs rurales e impulsar su crecimiento, y al ODS 10 (Reducción de las Desigualdades) al reducir la brecha de acceso a la tecnología y financiación entre pequeños productores y grandes empresas. También se puede asociar con el ODS 1 (Fin de la Pobreza), ya que se busca proporcionar nuevas tecnologías y servicios económicos, incluida la microfinanciación. Aquí se manifiesta un impacto directo en las “personas”.

El impacto económico del programa "TamboMAS" se refleja en un proceso de crecimiento conjunto que beneficia a toda la cadena de valor. Al brindar financiamiento para incorporar tecnología e insumos en 57 tambos remitentes, se potencia la productividad y estabilidad de los productores. Para Mastellone, esto garantiza un suministro constante y de mayor calidad, reduciendo riesgos en su proceso productivo. Un proveedor más eficiente y

financieramente estable es menos propenso a sufrir crisis que generen aumentos de costos abruptos, lo que contribuye a la estabilidad de precios en toda la cadena. En un plano más amplio, la iniciativa contribuye a la modernización del sector lácteo, impulsa el desarrollo de las PyMEs rurales y fortalece las economías locales, promoviendo la sostenibilidad del empleo en el interior del país.

#### 1.4.2. Alianzas estratégicas

Mastellone se apoya en una extensa red de alianzas para potenciar sus objetivos de sostenibilidad (ODS 17 - Alianzas para Lograr Objetivos), de las cuales destacamos:

- Pacto Global de las Naciones Unidas: Adheridos desde 2004, demuestra un compromiso a largo plazo con los principios universales de sostenibilidad.
- Red de Bancos de Alimentos: Alianza clave para sus programas de donación (programa “sumemos más leche en el desayuno”), a través de la cual donaron el equivalente a 2.455.200 vasos de leche. Vinculado al ODS 2.
- CEADS y IARSE: Participa en los principales consejos empresariales de Argentina para el desarrollo sostenible, fomentando la colaboración sectorial.
- Asociación Celíaca Argentina (ACA): junto con ACA, Mastellone realizó una jornada donde se confeccionó un recetario 100% libre de gluten, y aportó consejos nutricionales y de cuidados para el hogar para la comunidad celíaca. Vinculado al ODS 3.

#### 1.4.3. Certificaciones

- Bienestar Animal (IRAM-ISO TS 34700): Primera empresa láctea en Argentina en certificar su programa bajo esta norma, asegurando prácticas éticas en su cadena de suministro. Vinculado al ODS 9 y ODS 12.
- Seguridad Alimentaria (FSSC 22000): Varias de sus plantas clave cuentan con esta certificación reconocida por la GFSI, garantizando la inocuidad de sus productos. Vinculado al ODS 3.
- Gestión Ambiental (ISO 14001): La empresa ha certificado varias de sus plantas bajo esta norma, lo que demuestra un sistema de gestión robusto para minimizar su impacto ambiental. Vinculado a los ODS 12 y 13.



- Sistema de Gestión HALAL: Cuenta con esta certificación para acceder a mercados de la comunidad musulmana, demostrando un compromiso con la inclusión cultural y religiosa. Vinculado al ODS 10.

## 2. Arcor

### 2.1. Historia

Arcor fue fundada el 5 de julio de 1951 en Arroyito, provincia de Córdoba, Argentina, por un grupo de jóvenes emprendedores liderados por Fulvio Salvador Pagani. Desde sus inicios, la empresa se propuso elaborar caramelos de calidad a precios accesibles para todos los consumidores del mundo (Arcor, s.f.-b).

Con un crecimiento constante, Arcor expandió su presencia en nuevos mercados convirtiéndose en una de las principales empresas latinoamericanas de consumo masivo. Esta evolución fue impulsada por una estrategia de inversión sostenida en tecnología, la diversificación de su producción más allá de los caramelos, incluyendo galletitas, chocolates y otros productos de consumo masivo, y una sólida integración vertical de sus procesos productivos. Inicialmente, la integración vertical se enfocó en el autoabastecimiento, garantizando eficiencia en la producción. Sin embargo, con el tiempo, esta estrategia evolucionó hasta dar origen a unidades de negocio independientes que lograron posicionarse con éxito dentro del mercado y destacarse por su competitividad (Arcor, s.f.-b).

Paralelamente, implementó un sistema de distribución minorista que evolucionó junto con su crecimiento, permitiéndole alcanzar cada rincón del país. Actualmente, este modelo ha sido adoptado en diversos países de la región, consolidando su estrategia comercial. Tras esta fase de expansión, Arcor inició una transformación estructural, convirtiéndose en un grupo económico con una fuerte orientación internacional. En este contexto, la empresa comenzó a exportar sus productos con el propósito de explorar nuevos destinos fuera de Argentina y fortalecer su presencia global (Más Industrias, 2024).

El proceso de internacionalización de Arcor comenzó con exportaciones y luego se expandió mediante adquisiciones y la instalación de plantas productivas en distintos países. En 1976, abrió Arcopar en Paraguay, seguida por una fábrica en Uruguay en 1979, la compra de una empresa en Brasil en 1981, y la adquisición de Alimentos Indal en Chile en 1989. Su estrategia inicial en Perú y México consistió en establecer comercializadoras antes de construir plantas industriales. Guiada por la visión de su fundador, Fulvio Salvador Pagani, la compañía

se consolidó como un jugador regional con proyección global. Sin embargo, en 1990, Pagani falleció en un accidente automovilístico, y tres años después, su hijo Luis Pagani asumió la presidencia. Bajo su liderazgo, Arcor implementó planes de profesionalización y transformación gerencial para afrontar nuevos desafíos económicos (Arcor, s.f.-b).

Durante la década de 1990, Grupo Arcor fortaleció su presencia en el mercado local e internacional mediante una estrategia de crecimiento basada en adquisiciones, alianzas y desarrollo industrial. En esos años incorporó empresas emblemáticas como Águila Saint, Noel, LIA y la chilena Dos en Uno, al tiempo que expandió su infraestructura productiva con nuevas plantas en Salto, Luján y Bragança Paulista en Brasil (Arcor, s.f.-b).

Además, estableció asociaciones estratégicas con compañías líderes como Bimbo, Danone, Coca-Cola, Bagley, Zucamor, Laboratorios Bagó y Grupo Webcor, impulsando la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Actualmente, el grupo exporta cerca de 2,8 millones de toneladas por año a más de 120 países y opera con 40 plantas industriales en América Latina, posicionándose como el primer productor mundial de caramelos, líder en chocolates en Latinoamérica y primer exportador de golosinas del Mercosur (Mas Industrias, 2024).

## 2.2. Visión, misión y valores

A continuación, se detalla la visión, misión y valores obtenidos a través de la página oficial de Arcor (s.f.-c).

**Visión:** “Ser una empresa líder de alimentos y golosinas en Latinoamérica y reconocida en el mercado internacional, destacándonos por nuestras prácticas sustentables y por nuestra capacidad de ingresar en nuevos negocios.”

**Misión:** “Brindar a las personas en todo el mundo la oportunidad de disfrutar de alimentos y golosinas de calidad, ricos y saludables, transformando así sus vínculos cotidianos en momentos mágicos de encuentro y celebración.”

### **Valores:**

- **Diversidad:** Promueve una cultura inclusiva, donde diferentes perspectivas son una oportunidad de crecimiento para la empresa.
- **Integridad:** Actúa con transparencia, coherencia y responsabilidad.



- **Espíritu emprendedor:** Fomenta la iniciativa en su cultura interna para el desarrollo continuo.
- **Vínculos humanos:** Prioriza relaciones de confianza y colaboración dentro y fuera de la organización.
- **Cercanía con el consumidor y compromiso con la cadena de valor:** Se compromete con proveedores, colaboradores, clientes, consumidores y comunidad en general. para lograr un crecimiento sustentable.
- **Calidad:** Tienen un compromiso de máxima calidad que responde a las expectativas de los consumidores en cada etapa de la cadena de valor.
- **Innovación:** Integra ciencia, investigación y creatividad para mejorar continuamente sus productos y servicios.
- **Orientación a resultados:** Enfoca sus acciones al logro de resultados que garanticen el crecimiento sustentable del negocio.

### 2.3. Productos y marcas

La mezcla de productos de Arcor está formada por tres líneas principales: alimentos de consumo masivo, agronegocios, y packaging. De acuerdo a los objetivos de este trabajo, centraremos nuestro análisis en la primera de estas.

Dentro de la línea de alimentos de consumo masivo, podemos encontrar varias sublíneas, tales como chocolates, golosinas, galletas, helados, chocolates industriales, suplementos y alimentos. A su vez, en cada una de estas sublíneas de productos, la empresa aplica una estrategia de multimarcas, es decir, para una misma categoría de producto, utilizan diferentes marcas, con el fin de obtener mayor participación de mercado. A continuación, de acuerdo a la información obtenida de la página oficial de Arcor (s.f-d), expondremos las diversas sublíneas de productos junto con sus marcas comerciales.

#### A. Chocolates

Con una sólida estrategia basada en la fidelidad y confianza del consumidor, la compañía ha consolidado un portafolio de marcas ampliamente reconocidas, incluyendo Arcor, bon o bon, Cofler, Tofi, Aguila, Rocklets, Tortuguita, Nikolo, Hamlet, Cabsha, Sapito y Chokko Snack.

Su oferta abarca una gran variedad de chocolates, como bombones, bocaditos, tabletas, confitados, chocolates para taza y repostería, chocolates infantiles, obleas bañadas y barras,



además de productos estacionales pensados para fechas especiales como Pascuas, Halloween y Navidad.

### **B. Golosinas**

El negocio de golosinas fue el origen de Arcor, impulsando su reconocimiento por innovación y crecimiento constante. Entre sus marcas más reconocidas destacan Topline, Bigtime, Poosh!, Menthoplus, Mr. Pop's, Mogul, Butter Toffees, 7Belo, Alka y Big Big. Su catálogo incluye caramelos rellenos, duros, ácidos, colados y blandos, caramelos de leche, caramelos de goma, chupetines, gomas de mascar, chicles globo, jellies, turrone, pastillas comprimidas y marshmallows.

Además, Arcor desarrolla productos estacionales adaptados a fechas especiales como Navidad y Halloween, reforzando su presencia en el mercado regional.

### **C. Galletas**

Bagley Latinoamérica S.A., la sociedad conformada entre Arcor y el Grupo Danone, ha consolidado su posición como líder regional en el negocio de galletas, alfajores y cereales. A través de esta alianza estratégica, la empresa ha ampliado su presencia en el mercado, ofreciendo una variada gama de productos.

Entre las marcas que podemos encontrar en Argentina, Chile y Brasil, son: Saladix, Criollitas, Opera, Rex, Sonrisas, Tentaciones, Traviata, Chocolinas, Surtido Bagley, entre otros.

### **D. Helados**

Arcor ha consolidado su presencia en el mercado de helados, fortaleciendo la preferencia de sus marcas de chocolates y golosinas entre los consumidores. Su éxito en esta categoría se debe a la combinación del poder de sus marcas y su amplia red de distribución, lo que le ha permitido mantener el liderazgo en el sector.

Cada año, la empresa lanza cerca de 10 nuevos productos, sabores y presentaciones, renovando constantemente su oferta. Su comercialización abarca países del cono sur, como Paraguay, Uruguay y Bolivia, ampliando su alcance regional.

Además, su alianza con Coca-Cola y Danone ha enriquecido su portafolio con productos únicos, como el helado Fanta y el helado Cindor. Entre sus marcas más destacadas en esta categoría están Tofi, bon o bon, Cofler, Slice, Aguila y Rocklets.

La compañía ofrece una amplia variedad de helados, incluyendo palitos de agua, copas, cucuruchos, cremas bañadas con chocolate, bombones helados y postres helados, consolidando su liderazgo con propuestas innovadoras y diversificadas.

### **E. Chocolates industriales**

El negocio de Chocolates Industriales de Grupo Arcor abastece con materia prima a diversas industrias y al sector food service, buscando atender a todos los segmentos que utilizan chocolate en sus productos.

Además, la empresa impulsa el desarrollo del mercado mediante capacitaciones, optimizando el uso y aplicación de sus productos que ofrece.

Su alcance incluye pastelerías, panaderías, chocolaterías y heladerías, además de Pymes y grandes industrias, como fabricantes de alfajores, budines, pan dulce, galletitas y heladerías industriales, consolidando su presencia en el sector.

Arcor ofrece una amplia variedad de productos de chocolate destinados a la industria y el sector de repostería. Su catálogo incluye coberturas, baños de repostería y de moldeo, chips, polvos estabilizantes para helados, crema chantilly en polvo, grageas, chocolate rallado, rellenos, toppings y decorados.

Entre sus marcas más destacadas se encuentran Mapricuber y Águila. Mapricuber es líder en baños para huevos de pascua artesanales, ofreciendo a los emprendedores la mejor calidad para sus productos finales. Águila, por su parte, se especializa en chocolates para el mercado artesanal, garantizando excelentes resultados en todas las preparaciones.

### **F. Alimentos**

Grupo Arcor comercializa su amplia gama de productos bajo un portafolio de marcas líderes, altamente valoradas por los consumidores. Entre ellas se destacan Arcor, BC, La Campagnola, Salsati y Presto Pronta, entre otras.

La empresa opera en más de 12 categorías dentro del sector alimenticio, ofreciendo mermeladas, dulces sólidos, salsas, tomates, conservas vegetales, frutas y pescados, postres, bebidas, jugos en polvo, premezclas, polentas, aderezos, dulce de leche, aceites y saborizadores con bolsa para horno, consolidándose como referente en la mayoría de los segmentos en los que participa.

Asimismo, Arcor tiene una marcada vocación exportadora, con una fuerte presencia en los mercados de Latinoamérica y numerosos países alrededor del mundo, reforzando su posicionamiento global.

## **G. Suplementos**

La alianza entre Laboratorios Bagó y Grupo Arcor une la experiencia de ambas compañías en salud y alimentación para desarrollar Simple, una línea de suplementos dietarios diseñada para aportar nutrientes esenciales de forma práctica.

### 2.4. Acciones de marketing sustentable

#### 2.4.1. Marketing Mix

##### **A. Producto**

La estrategia de "Producto" de Arcor se centra en cuatro pilares clave: la mejora nutricional continua de su portafolio, un enfoque circular para sus empaques, la gestión de sus residuos, y la gestión sostenible de las materias primas desde el campo.

##### **a. Mejora nutricional y portfolio saludable**

Arcor implementa una estrategia llamada "Alimentos para Vivir Mejor", enfocada en la evolución y mejora de su portafolio de productos. Como resultado de un trabajo sostenido, en 2023 la compañía dejó de entregar al mercado más de 1.3 millones de kg de azúcares, 215 mil kg de sodio y 4.2 millones de kg de grasas saturadas.

Las acciones específicas de 2023 que contribuyeron a este logro incluyen la reformulación de productos clave como las galletitas Sonrisas (con un 37% menos de grasas saturadas), los jugos en polvo (10% menos de azúcar) y las conservas de arvejas (69,2% menos de sodio).

Paralelamente, se lanzaron nuevas propuestas con perfiles nutricionales mejorados, como las galletitas para la primera infancia Maná Petit (sin sellos de advertencia), los snacks Cereal Mix "sin harina" y la incorporación de Cereal Mix con granos integrales en Brasil, que permitió ofrecer al mercado 220.000 kg anuales de granos integrales.

Además, la empresa continúa ampliando su oferta para necesidades específicas, contando con más de 492 productos sin TACC. También, Arcor promueve el consumo responsable a través de su "Pauta de Porcionado", que impulsa snacks en envases individuales con porciones adecuadas. Esto permite a los consumidores moderar su ingesta y mantener una

alimentación equilibrada. En 2023, el 69,1% de sus snacks en porciones individuales cumplieron con esta pauta, y el 100% de los envases incluye el tamaño de porción para facilitar decisiones informadas.

- ✓ **GRI vinculado:** 416 (Salud y seguridad de los clientes).
- ✓ **3P:** Personas y Beneficio.
- ✓ **ODS asociados:** 3 (Salud y Bienestar) y 2 (Hambre Cero).

Estas acciones se miden a través del GRI 416, ya que la empresa gestiona activamente los impactos de la composición de sus productos en la salud del consumidor.

La reducción de nutrientes críticos es una contribución directa a la prevención de enfermedades no transmisibles, apoyando la Meta 3.4 del ODS 3 (Salud y Bienestar). Al mismo tiempo, la mejora nutricional de alimentos de consumo masivo y la ampliación de la oferta sin TACC apoyan la meta de "mejorar la nutrición" y erradicar la malnutrición del ODS 2 (Hambre Cero).

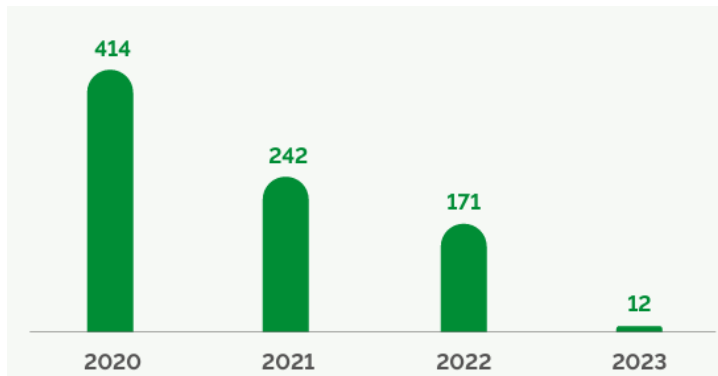
El impacto en las personas es la mejora en la calidad de su alimentación, mientras que para la empresa (Beneficio), la innovación en salud fortalece su liderazgo de mercado y la lealtad de sus consumidores.

#### **b. Packaging sustentable y circularidad**

Arcor aborda la sostenibilidad de los envases de sus productos de consumo masivo a través de una estrategia integral que abarca desde el diseño hasta el final de la vida útil. La compañía cuenta con metas públicas para 2030, como lograr que el 100% de sus envases sean reciclables, reutilizables o compostables y que el 100% del papel y cartón utilizado sea certificado o reciclado, objetivo que ya alcanzó en 2023. La estrategia se implementa a través de dos grandes frentes de acción:

- **Ecodiseño y reducción en el origen:** Se busca minimizar el uso de materiales. Un ejemplo de 2023 es la optimización de los envases de galletitas Triunfo en Brasil, ahorrando más de 30.000 kg de polipropileno (plástico virgen). Además, se avanza en la eliminación de plásticos controversiales, con una reducción del 92% en el uso de PVC (policloruro de vinilo, tipo de plástico utilizado para envolver y proteger productos) en Argentina respecto al año anterior (Figura 13).

Figura 13: Evolución de la cantidad de PVC utilizado como material de empaque en Argentina (toneladas)



Fuente: Reporte de Sustentabilidad Arcor - 2023 (Pág. 149)

- **Proyectos de recupero y reciclado post-consumo:** Arcor participa activamente en la creación de soluciones para los residuos que generan sus envases.
  - **Reciclado de polietileno:** A través de un proyecto propio, se instalaron 44 compactadoras en centros de distribuidores para recuperar el film stretch. En 2023, se recuperaron 80 toneladas de este material, que fueron utilizadas para elaborar 100 toneladas de material flexible con un 20% de contenido reciclado.
  - **Recupero de envases larga vida:** En alianza con CEMPRE, Tetra Pak y Mastellone, impulsan el proyecto "Larga vida a tus envases". En 2023, en colaboración con el Municipio de Córdoba, lograron recuperar 72 toneladas de envases larga vida, que fueron reciclados en la planta de papel de Arcor para fabricar 100 placas de material reciclado (polialuminio).
- ✓ **GRI vinculados:** 301 (Materiales) y 306 (Residuos).
- ✓ **3P:** Planeta, Beneficio y Personas.
- ✓ **ODS asociados:** 12 (Producción y Consumo Responsables), 9 (Industria, Innovación e Infraestructura), 17 (Alianzas), y 13 (Acción por el Clima).

Esta estrategia se mide mediante el GRI 301, que busca determinar la cantidad de materiales utilizados por peso o volumen, como así también la cantidad de insumos reciclados utilizados. También, se puede evaluar a través del GRI 306 ya que al aplicar el ecodiseño y al desarrollar sistemas para gestionar el impacto de sus productos al final de su vida útil, permite una reducción de los residuos totales, y evitar su posterior envío a enterramiento.

Respecto a su contribución a los ODS, consideramos que el vínculo más fuerte se encuentra en el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), ya que las acciones de ecodiseño y los proyectos de recupero son una respuesta directa a la Meta 12.5 de reducir la generación de desechos mediante reciclado y reutilización.

La estrategia de packaging de Arcor también se vincula fuertemente con el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura), específicamente la meta 9.4 que busca modernizar la infraestructura e industrias para que sean sostenibles, eficientes y adopten tecnologías limpias. Esto se debe a que sus acciones incluyen la innovación en materiales (ecodiseño) y la innovación en procesos (sistema de logística inversa para recuperar polietileno post-consumo y envases).

El proyecto de recupero de envases larga vida es un ejemplo claro de cumplimiento del ODS 17 (Alianzas para lograr los Objetivos), ya que Arcor se une con organizaciones como Tetra Pak, Mastellone y CEMPRE con el fin de desarrollar una economía circular para sus envases larga vida.

Finalmente, la estrategia de packaging de Arcor contribuye directamente al ODS 13 (Acción por el Clima) porque ataca sus principales causas: el alto consumo de energía y la generación de residuos. Al reducir el uso de plástico virgen y maximizar el contenido reciclado, se disminuye drásticamente la energía de origen fósil necesaria para la producción, evitando emisiones de CO<sub>2</sub>. Adicionalmente, al recuperar residuos post-consumo, se previene la futura generación de metano en los rellenos sanitarios, un potente gas de efecto invernadero.

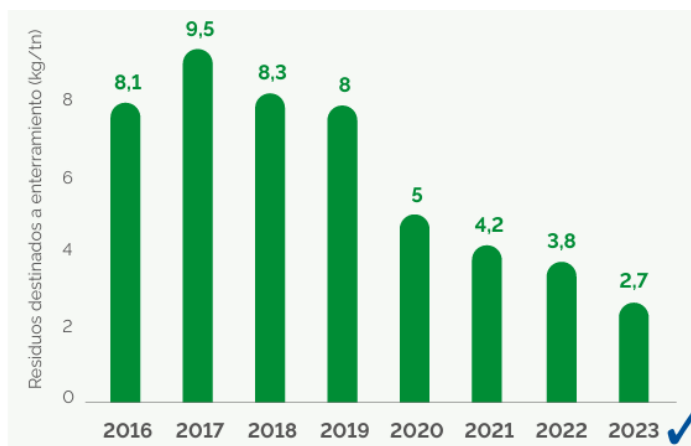
Desde la perspectiva del triple impacto, el principal beneficiario es el planeta. Para la empresa, el beneficio (Profit) se refleja en la optimización de costos y en el fortalecimiento de su reputación. Finalmente, impacta en las personas al ofrecer a los consumidores envases más sostenibles y al colaborar con las comunidades y los recicladores en la gestión de residuos.

### **c. Gestión de residuos**

Arcor implementa un ambicioso "Programa Basura Cero" con la meta de que el 100% de sus plantas eliminen por completo el envío de residuos a enterramiento para el año 2025. Esta iniciativa se complementa con el objetivo de reducir en un 40% la generación total de residuos por tonelada producida para 2030 (respecto a 2016). En 2023, la empresa ya había logrado que 16 de sus plantas alcanzaran la meta de "cero residuos a enterramiento" y consiguió

una reducción acumulada del 24% en la generación de residuos por tonelada producida desde 2016 (Figura 14). Esto se logra a través de un robusto sistema de valorización, donde los residuos se transforman en recursos: en 2023, del total de residuos generados, los principales destinos fueron compostaje (133 mil toneladas), reciclado (50 mil toneladas), alimento animal (33 mil toneladas) y combustible alternativo (30 mil toneladas).

Figura 14: Residuos a enterramiento (kg/tn)<sup>52</sup>



Fuente: Reporte de Sustentabilidad Arcor - 2023 (Pág.143)

- ✓ **GRI vinculado:** 306 (Residuos).
- ✓ **3P:** Planeta, Beneficio y Personas.
- ✓ **ODS asociados:** 12 (Producción y Consumo Responsables), 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), 13 (Acción por el Clima) y 15 (Vida de Ecosistemas Terrestres).

Esta acción se mide a través del GRI 306, ya que la empresa reporta detalladamente sobre la generación, gestión y destino final de sus residuos, demostrando un enfoque de mejora continua.

Desde el punto de vista de los ODS, el programa es la materialización de la Meta 12.5 del ODS 12 (Producción y Consumo Responsables) que busca reducir la generación de desechos. Al transformar los residuos en nuevos insumos (compostaje, alimento animal, combustible alternativo), Arcor aplica los principios de la economía circular a escala industrial.

A su vez, al evitar que miles de toneladas de residuos lleguen a vertederos, se contribuye al ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), meta 11.6 que propone disminuir el impacto

ambiental en las ciudades, con énfasis en mejorar la calidad del aire y en una gestión adecuada de los residuos urbanos y otros desechos. Además, estas acciones ayudan a reducir la emisión de gases de efecto invernadero, contribuyendo directamente al ODS 13 (Acción por el Clima).

Al identificar residuos como material de relleno de suelo como así también como material para mezcla de compostaje, es una contribución al ODS 15 (Vida de Ecosistemas Terrestres) debido a la regeneración de los ecosistemas terrestres, mejorando la salud del suelo.

Desde la perspectiva del triple impacto, el principal beneficiario es el planeta. Para la empresa, el beneficio (Profit) es claro: reduce significativamente los costos de disposición final (todo el dinero que una empresa debe pagar para deshacerse de la basura que no puede reciclar o reutilizar) y crea nuevas eficiencias, transformando un pasivo (basura) en un activo (recurso). Finalmente, impacta positivamente en las personas, tanto en las comunidades que sufren menos presión sobre sus vertederos y mejor calidad de aire.

#### **d. Materia prima y servicios**

Arcor prioriza el origen responsable de sus ingredientes a través de una Estrategia de Abastecimiento Sustentable que involucra a más de 13.000 proveedores. La base de esta estrategia es la "Carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable", un decálogo basado en el Pacto Global de la ONU que ya han firmado 9.907 proveedores y que desde 2023 incluye un anexo específico para productores agrícolas con principios como "Deforestación cero" y "Bienestar animal".

Para verificar el cumplimiento, Arcor implementa el "Programa REconocer", a través del cual evalúa a sus proveedores en aspectos de calidad y sustentabilidad. En 2023, el 50% del volumen de compras de la empresa provino de proveedores evaluados bajo este programa.

Esta estrategia se materializa en programas específicos para sus materias primas clave:

- Maíz y Trigo: Se certificaron 280,000 hectáreas de proveedores bajo el estándar de producción sustentable SAI-FSA.
- Azúcar: Se certificaron más de 16,289 toneladas de azúcar bajo el estándar BONSUCRO y se recertificó la producción propia de caña bajo Global G.A.P. Además, se produjeron más de 4,200 toneladas de azúcar orgánico.



- Cacao y Huevo: Se continuó con el abastecimiento de cacao certificado por Rainforest Alliance y se compraron más de 64,000 kg de huevo libre de jaula certificado para líneas de alfajores y obleas.
- Atún: La empresa mantiene la certificación "Dolphin Safe" desde 2007, garantizando que el atún para sus conservas se captura sin poner en riesgo a los delfines.
- Frutas: 275 hectáreas de fincas propias de frutales están certificadas bajo el estándar Global G.A.P..

Adicionalmente, la empresa aborda riesgos sociales en su cadena de valor a través del programa "Crecer Jugando", que busca prevenir y erradicar el trabajo infantil en el sector frutihortícola, incluyendo cláusulas específicas en los contratos con los productores.

- ✓ **GRI vinculados:** 308 (Evaluación ambiental de proveedores), 414 (Evaluación social de proveedores) y 408 (Trabajo Infantil).
- ✓ **3P:** Planeta, Personas y Beneficio.
- ✓ **ODS asociados:** ODS 12 (Producción y Consumo Responsable), 2 (Hambre Cero), 15 (Vida de Ecosistemas Terrestres), y 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico).

La estrategia de Arcor responde directamente a los GRI 308 y 414, al tener un sistema formal para evaluar el desempeño ambiental y social de sus proveedores. El programa "Crecer Jugando" aborda específicamente el GRI 408, que evalúa operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil.

Al promover la carta de principios responsables a sus proveedores junto con las certificaciones internacionales, se contribuye al ODS 12 (Producción y Consumo Responsable). El principio de "Deforestación cero" es una acción que impacta directamente en el ODS 15 (Vida de Ecosistemas Terrestres) para proteger la biodiversidad y detener la degradación de los ecosistemas.

A través del programa "Crecer Jugando" y las exigencias de su Carta de Adhesión, la empresa trabaja para asegurar condiciones de trabajo dignas y erradicar el trabajo infantil en su cadena de valor, lo cual se asocia con el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico).

También se apoya al ODS 2 (Hambre Cero), específicamente a su meta 2.3, al contribuir a mejorar la productividad de los agricultores, garantizando condiciones que hacen viable su permanencia en el campo.

Desde el triple impacto, se beneficia al planeta a través de prácticas agrícolas que cuidan el medio ambiente. Se impacta en las personas al proteger los derechos de los trabajadores y desarrollar a las comunidades agrícolas. A su vez, para la empresa, el beneficio es la construcción de una cadena de suministro resiliente, transparente y de alta calidad, que mitiga riesgos y fortalece el valor de sus marcas.

## **B. Promoción**

### **a. Atención al cliente y el cumplimiento normativo**

Arcor promueve una comunicación clara sobre sus productos, apoyándose en un sólido pilar de cumplimiento normativo y el diálogo directo con el consumidor.

- **Etiquetado General y Nutricional:** Todos sus productos cuentan con etiquetas completas y veraces, desarrolladas conforme a las normativas vigentes y a los lineamientos del Codex Alimentarius (máxima referencia normativa internacional). Además de la información obligatoria, incluyen datos complementarios como azúcares totales, vitaminas y porcentaje del Valor Diario (% VD). A su vez, cuenta con un Manual de Rotulación Corporativo, actualizado de forma permanente para asegurar la coherencia global de sus mensajes.
- **Publicidad Responsable:** Desde 2018, Arcor aplica una Política de Autorregulación para la Publicidad Infantil, que solo permite comunicar productos dirigidos a menores de 12 años si cumplen con su Sistema de Perfiles Nutricionales. Esta política rige en todos los países donde opera, salvo que existan normativas más estrictas o acuerdos sectoriales, que se priorizan.
- **Seguridad de Información:** Grupo Arcor protege los datos personales mediante medidas técnicas, administrativas y organizativas alineadas con buenas prácticas y normativas como la Ley de Protección de Datos Personales (N.º 25.326) y la norma internacional ISO/IEC 27001. Su Sistema de Gestión de la Información garantiza la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos, previniendo fraudes y accesos no autorizados, y asegurando un manejo seguro y actualizado frente a amenazas emergentes

- **Diálogo y Atención al Consumidor:** Arcor mantiene un diálogo constante a través de su Servicio de Atención al Consumidor (SAC), que en 2023 gestionó 85.187 contactos con un 99,93% de resolución satisfactoria.

Adicionalmente, el reporte de Arcor indica que no se registraron incumplimientos significativos en materia de legislación y normativas durante el período.

- ✓ **GRI vinculados:** 417 (Marketing y etiquetado)
- ✓ **3P:** Personas y Beneficio.
- ✓ **ODS asociados:** 12 (Producción y Consumo Responsables) y 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas)

Estas acciones se miden mediante el GRI 417, en el que la organización debe informar sus impactos relacionados con el marketing y el etiquetado, en aspectos como origen de componentes, contenido con posibles impactos, uso seguro, eliminación del producto, porcentaje de sus productos o servicios significativos cumple con estos requisitos. Un dato relevante que llamó la atención es que la empresa no indica mediante el GRI 417-2 si existieron casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios en el período. No obstante, dentro de los contenidos generales del reporte se notifica que no se registraron incumplimientos significativos en materia de legislación y normativas durante el período. Tampoco se encuentra aplicado el GRI 418, en el cual la organización debe reportar la cantidad total de reclamaciones fundamentadas sobre violaciones de privacidad del cliente, filtraciones, robos o pérdidas de datos. Si no hubo incidentes, basta con declararlo brevemente.

En materia de los ODS, el vínculo principal es con el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), específicamente la Meta 12.8, que busca asegurar que los consumidores tengan la información pertinente para tomar decisiones responsables. También contribuye al ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) ya que gracias al cumplimiento normativo y la veracidad de la información se promueven instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.

Desde el punto de vista del triple impacto, el principal beneficiario son las personas (consumidores informados y protegidos). Para la empresa, el beneficio (Profit) se traduce en la construcción de confianza, el activo más valioso para una marca de alimentos. Una comunicación transparente genera lealtad y mitiga riesgos legales y de reputación.



#### **b. Comunicación responsable, publicidad con propósito e inversión social**

La estrategia de comunicación de Arcor va más allá de la publicidad tradicional, enfocándose en construir una marca con propósito, basada en la confianza y en un impacto social concreto. Este enfoque se sostiene en dos ejes principales: por un lado, una comunicación responsable que busca informar y acompañar al consumidor en sus decisiones; y por otro, una sólida política de inversión social que refleja los valores de la compañía y fortalece su vínculo con la comunidad y su legitimidad para operar.

- **Donaciones y Visitas a Planta:** En el marco de su programa corporativo, en 2023 la empresa donó más de 1.1 millones de kilos de productos. Además, para fortalecer el vínculo con la comunidad, su programa de Visitas a Plantas Industriales recibió a más de 16.260 personas durante el año.
- **Fundación Arcor:** A través de su fundación en Argentina y Chile y el Instituto Arcor en Brasil, la empresa lleva adelante su Estrategia de Inversión Social en Niñez en la que se busca contribuir para que la educación infantil sea una herramienta de igualdad de oportunidades en Latinoamérica. En 2023, apoyó 156 iniciativas que alcanzaron a 356.517 niños y niñas, y capacitaron a más de 40.000 adultos en la promoción de hábitos de vida saludable.
- **Programa de Compras Inclusivas Responsables (CIR):** Grupo Arcor impulsa desde hace 17 años el Programa de Compras Inclusivas Responsables (CIR), que busca integrar a proveedores en situación de vulnerabilidad mediante apoyo técnico y compras concretas de insumos. En 2023, el programa benefició a 20 proveedores de la economía social con una inversión de más de 167 millones de pesos, generando oportunidades principalmente para mujeres y personas con discapacidad. Entre las acciones destacadas, se concretó la compra de 15.500 frascos de miel a pequeños productores de Córdoba y Santa Fe, y se adquirieron 45.000 productos textiles al Taller Protegido “La Rañatela”, generando 120 horas de trabajo para 144 personas. Ambas acciones formaron parte de la elaboración de la caja de obsequio entregada a los colaboradores de la empresa, reforzando el compromiso de Arcor con la inclusión y el desarrollo de las comunidades.
- **Comunicación de Atributos de Salud:** A través de su sitio web “Alimentos para Vivir Mejor”, la compañía difunde su Estrategia de Alimentación Saludable y Accesible, complementada con campañas institucionales de bien público orientadas a la promoción de hábitos saludables. Un ejemplo de esto fue la campaña digital “Disfrutemos lo

mismo” por el Día Internacional de la Celiaca, que visibilizó su portafolio de más de 420 productos sin TACC. Además, utiliza su presencia digital para comunicar sus compromisos de sostenibilidad a millones de seguidores.

- ✓ **GRI vinculado:** 413 (Comunidades Locales) y 204 (Prácticas de adquisición)
- ✓ **3P:** Personas y Beneficio.
- ✓ **ODS asociados:** 4 (Educación de Calidad), 1 (Fin de la Pobreza), 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), 2 (Hambre Cero) y 10 (Reducción de las Desigualdades).

Todas estas acciones se enmarcan en el GRI 413 (Comunidades Locales), ya que representan una inversión planificada en el desarrollo y bienestar de las comunidades donde la empresa opera. El programa CIR se logra medir con GRI 204 (Prácticas de adquisición), al describir las prácticas utilizadas para fomentar la inclusión económica al seleccionar proveedores.

Desde el punto de vista de los ODS, las donaciones contribuyen al ODS 2 (Hambre Cero). La labor de la Fundación Arcor junto con el sitio web “Alimentos para Vivir Mejor”, apoyan directamente el ODS 4 (Educación de Calidad) y el ODS 10 (Reducción de las Desigualdades).

El programa CIR es una herramienta poderosa que ataca directamente las causas de la pobreza y la desigualdad. Consideramos que esta es una acción de promoción porque su impacto trasciende la simple adquisición de bienes. En lugar de comunicar sus valores a través de publicidad tradicional, Arcor utiliza el programa CIR para demostrar su compromiso social de manera tangible y auténtica. Al generar ingresos y trabajo decente para grupos vulnerables, contribuye a sacarlos de la pobreza y a reducir la brecha económica y de oportunidades, fomentando la inclusión y la equidad. De esta manera impacta en los ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), 1 (Fin de la Pobreza), 2 (Hambre Cero) y 10 (Reducción de las Desigualdades).

El principal beneficiario son las personas (comunidades, niños, proveedores vulnerables). Para Arcor, el beneficio no es una venta directa, sino la construcción de una reputación corporativa sólida y una fuerte licencia social para operar. Estas acciones generan un valor de marca intangible y una lealtad que trasciende el producto.

El beneficio económico de la estrategia de promoción de Arcor se manifiesta como un valor compartido que se extiende más allá de la propia empresa. Para Arcor, estas acciones constituyen el activo intangible de la confianza y la reputación, lo que mitiga riesgos y fortalece su legitimidad social. Al mismo tiempo, aportan beneficios concretos a sus grupos de interés: el programa de Compras Inclusivas Responsables (CIR) moviliza más de 167 millones de pesos hacia proveedores de la economía social, mejorando sus capacidades productivas; mientras que la Fundación Arcor apuesta al futuro del país invirtiendo en educación y salud para más de 356.000 niños y niñas. En conjunto, estas iniciativas fortalecen a las PyMEs locales y contribuyen a una sociedad más saludable y educada, generando un impacto económico positivo para el país en su totalidad.

## **C. Plaza**

### **a. Logística sustentable y eficiente**

Arcor impulsa un Plan de Logística Sustentable para optimizar la eficiencia y reducir el impacto ambiental y social de su distribución. En 2023, algunas de las acciones que se destacan son:

- **Optimización de la ocupación de las bodegas de sus camiones:** Se buscó maximizar el uso del espacio en los camiones y reducir el impacto ambiental por tonelada transportada. Esta iniciativa abarcó tanto productos terminados como materias primas, e incluyó la continuidad del Proyecto GRU, enfocado en optimizar los metros cúbicos por pallet. En 2023 se alcanzó una ocupación del 63,97% en las bodegas de transporte.
- **Entregas directas de productos:** Se promovió la entrega directa desde el depósito primario al cliente, evitando pasos intermedios y reduciendo la huella logística. En 2023, se mantuvo un 42,86% de entregas bajo esta modalidad, similar al año anterior.
- **Escalabilidad:** Desde 2018 se fomenta el uso de camiones escalables, es decir, de mayor capacidad, que permiten transportar hasta 35 toneladas, logrando una optimización del 20% en la carga por viaje, mediante alianzas estratégicas con proveedores.
- **Fortalecimiento de su flota de combustibles alternativos:** En 2023 se continuó promoviendo el uso de vehículos a GNC entre proveedores, alcanzando un total de 33 unidades, contribuyendo así a reducir emisiones frente a combustibles convencionales.

- **Evaluación a proveedores de transporte:** Se evaluaron aspectos clave como puntualidad, condiciones laborales y calidad del servicio. El 13 % de los proveedores fue calificado como “Óptimo”, el 80 % como “Cumple” y el 7 % presentó oportunidades de mejora, lo que permitió seguir impulsando acciones para fortalecer la gestión logística.
- **Seguridad Vial:** Durante 2023, se impartió el curso "Responsabilidad Social para Conducir" a 3.393 choferes de 362 empresas de transporte en Argentina y países limítrofes (un 94% de la flota), promoviendo prácticas de manejo seguro.

Como resultado de estas iniciativas, la empresa logró una reducción del 9% en las emisiones asociadas al transporte en comparación con 2022 (Figura 15).

Figura 15: Emisiones en el transporte (Tn CO<sub>2</sub>)

Emisiones en el transporte (Tn CO <sub>2</sub> )				
País	2020	2021	2022	2023
Argentina	279.597	263.737	268.972 <sup>51</sup>	252.469
Brasil	21.623	22.298	15.299	16.518
Chile	21.246	23.493	20.643	9.541
México	2.098	7.429	8.975	8.458

Fuente: Reporte de Sustentabilidad Arcor - 2023 (Pág. 136)

- ✓ **GRI vinculados:** 305 (Emisiones) y 403 (Salud y seguridad en el trabajo).
- ✓ **3P:** Planeta, Beneficio y Personas.
- ✓ **ODS asociados:** 13 (Acción por el Clima), 7 (Energía Asequible y no Contaminante), 9 (Industria, Innovación e Infraestructura), 4 (Educación de Calidad), 12 (Producción y Consumo Responsables) y 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles).

Esta estrategia se alinea con el estándar GRI 305, que implica gestionar y disminuir las emisiones generadas por las actividades logísticas, y con el GRI 403 al formar a los conductores en manejo seguro, abordando la salud y seguridad de los trabajadores en su cadena de valor. Estas capacitaciones en “Responsabilidad Social para Conducir” impactan en el ODS 4 (Educación de Calidad).

La optimización de la carga y el uso de GNC son contribuciones directas al ODS 13 (Acción por el Clima) al reducir la huella de carbono (Impacto ambiental). A su vez, se alinea

con la Meta 7.3 del ODS 7 (Energía Asequible y no Contaminante) al mejorar la eficiencia energética, consumiendo menos combustible por tonelada transportada.

También se puede asociar al ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) y al ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), al implementar tecnologías más limpias (GNC), aumentar la eficiencia en el uso de los recursos y rediseñar las rutas para eliminar intermediarios. Al llevar adelante una logística más eficiente y sostenible, disminuyen los costos en combustible y mantenimiento, lo que resulta en un beneficio para la empresa.

Además, al promover un manejo más seguro y utilizar combustibles menos contaminantes, se mejora la seguridad vial y la calidad del aire en las ciudades y comunidades por donde transita la flota, contribuyendo al ODS 11, meta 11.6. (Impacto social)

#### **b. Gestión sostenible de la red de distribuidores**

Arcor extiende su compromiso con la sostenibilidad a su red de distribución a través del "Programa Red Activa". En 2023, se lanzó una nueva versión del programa, que ahora integra formalmente la evaluación de la sostenibilidad en sus auditorías. El 100% de los distribuidores en Argentina, Paraguay, Uruguay y Bolivia fueron evaluados bajo este nuevo esquema, que incorporó 63 componentes vinculados a Derechos Humanos, ética, bienestar laboral, inclusión, gestión de residuos y eficiencia energética. Para apoyar este proceso, se ofrecieron capacitaciones virtuales a través de la plataforma Arcor Net y, como reconocimiento, 11 distribuidores fueron premiados por su destacada performance en sustentabilidad durante el evento ArcorTour 2023.

- ✓ **GRI vinculados:** 414 (Evaluación social de los proveedores) y 308 (Evaluación ambiental de proveedores).
- ✓ **3P:** Personas, Planeta y Beneficio.
- ✓ **ODS asociados:** 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), 12 (Producción y Consumo Responsables)

Esta acción responde al GRI 414 y 308 al tener un sistema formal para auditar y promover la mejora en el desempeño social y ambiental de sus distribuidores.

Al auditar y capacitar a sus distribuidores en temas como derechos humanos, bienestar laboral y seguridad, Arcor promueve el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico),

que busca proteger los derechos laborales y estimular un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores. Al extender sus estándares de sostenibilidad a este eslabón tan importante de su cadena de valor, impulsa el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), fomentando que sus distribuidores también adopten prácticas responsables.

Desde la perspectiva del triple impacto, el programa beneficia a las personas (empleados de los distribuidores, que trabajan en entornos más seguros y éticos), al planeta (mejor gestión ambiental en la red) y al beneficio de Arcor, al construir una red de distribución más profesional, resiliente, alineada con sus valores y, por lo tanto, más fuerte y competitiva. Por otro lado, genera un beneficio económico directo para los propios distribuidores. Al recibir capacitación y ser evaluados en eficiencia energética y gestión de residuos, pueden reducir sus propios costos operativos. Al mejorar sus prácticas laborales y de gestión, se vuelven empresas más competitivas y sólidas, capaces de crecer y generar empleo de calidad en sus comunidades, fortaleciendo el tejido económico local.

## **D. Precio**

### **a. Programa ADN PyME**

Arcor implementa el programa "ADN PyME" con el objetivo de brindar apoyo a las pequeñas y microempresas que forman parte de su cadena de valor. El programa se basa en un diagnóstico de las necesidades de los proveedores y en el diseño de planes de desarrollo. La primera acción en 2023 fue un Taller de Costos impartido por economistas de la Fundación Mediterránea, enfocado en la "Determinación y proyección de costos en pequeños y medianos proveedores en una economía volátil", del que participaron 12 de sus empresas proveedoras de distintas regiones del país.

- ✓ **GRI vinculados:** no se encuentra medido
- ✓ **3P:** Personas y Beneficio.
- ✓ **ODS asociados:** 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), 10 (Reducción de las Desigualdades)

Esta estrategia no se encuentra medida mediante ningún indicador GRI dentro del reporte. Consideramos que podría analizarse la posibilidad de realizarlo mediante el GRI 203 (Impactos económicos indirectos) en el cual se debe presentar información sobre estas inversiones y servicios de apoyo que se otorga a sus proveedores y el grado de impacto en los mismos.

Al capacitar a las PyMEs en gestión de costos, Arcor fortalece su competitividad y su capacidad de crecimiento, lo que a su vez protege el empleo que estas generan en las economías regionales. De esta manera, contribuye directamente al ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico).

A su vez, la iniciativa reduce la brecha de conocimiento y herramientas de gestión entre una gran corporación y sus proveedores más pequeños, creando un ecosistema de negocios más equitativo y nivelando las oportunidades de desarrollo. Esta acción se encuentra vinculada con el ODS 10 (Reducción de las Desigualdades).

Desde la perspectiva del triple impacto, el principal beneficiario son las personas (los dueños y empleados de las PyMEs proveedoras). Para Arcor, el beneficio (Profit) es que tener un proveedor que gestione bien sus costos es más eficiente, estable y predecible. Esto crea una base de costos de insumos más sólida para Arcor, dándole un mayor margen para mantener la estabilidad de precios para el consumidor final, incluso en contextos económicos volátiles.

El beneficio económico se manifiesta como un valor compartido que fortalece toda la cadena de valor. Al capacitar a sus proveedores en áreas críticas como la gestión de costos en contextos volátiles, el programa profesionaliza a las PyMEs, mejorando su eficiencia y capacidad de adaptación. Para Arcor, esto se traduce en una cadena de suministro más estable y predecible, lo que le permite mantener la competitividad de sus precios finales. A nivel general, esta iniciativa fortalece las economías regionales al consolidar a las pequeñas y medianas empresas, que son un motor clave para la generación de empleo.

#### 2.4.2. Alianzas estratégicas

Arcor basa su crecimiento en un modelo de alianzas estratégicas (ODS 17):

- Con grandes empresas (Danone, Bimbo, Coca-Cola, Mastellone, Laboratorios Bagó): Para crear nuevas empresas y productos, combinando capacidades y llegando a nuevos mercados.
- Con Kamay Ventures: Junto con Coca Cola crearon Kamay Ventures para financiar y acelerar startups innovadoras.
- Con el sector social (Bancos de Alimentos, ProYungas): Para implementar sus programas de inversión social y conservación.



### 2.4.3. Certificaciones

- Seguridad Alimentaria (GFSI - BRC, FSSC 22000): El 90% de las plantas de alimentos de Arcor ya cuentan con certificaciones reconocidas por la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI), con la meta de alcanzar el 100% para 2030 (ODS 3).
- Gestión Ambiental (ISO 14001): 58 de sus bases operativas están certificadas, demostrando un sistema robusto para gestionar su impacto ambiental (ODS 12).
- Salud y Seguridad Ocupacional (ISO 45001): 53 de sus bases operativas certificadas, lo que respalda su compromiso con el trabajo decente y seguro (ODS 8).
- Gestión de Calidad (ISO 9001): 57 bases operativas certificadas por su gestión de calidad (ODS 12).

## 3. Molinos Río de la Plata

### 3.1. Historia

Molinos Río de la Plata tuvo su origen en 1897, a partir de la fusión de empresas harineras vinculadas al grupo Bunge y Born (Fundación Bunge y Born, s.f.). En el año 1902, se constituyó la sociedad anónima "Molinos Harineros y Elevadores de granos Molinos Río de la Plata" inaugurando su primer molino harinero en el Dique 3 del actual Puerto Madero, considerado en ese entonces el más moderno de la época (Molinos Río de la Plata, 2025).

Durante las primeras décadas del siglo XX, la empresa incorporó nuevos molinos en diferentes regiones del país, como San Francisco (Córdoba), Nogoyá (Entre Ríos) o Mar del Plata (Buenos Aires), lo que le permitió consolidar su posición y comenzar su inserción en el mercado brasileño. Molinos se fue expandiendo en el mercado del grano hasta consolidarse como líder en los años treinta. En paralelo, diversificó su producción hacia otros alimentos, como aceites y arroz, y amplió su presencia en provincias como Santiago del Estero, Tucumán, Mendoza, Santa Fe y Chaco (Fundación Bunge y Born, s.f.).

En 1932, la empresa cambió su nombre a "Molinos Río de la Plata S.A.", y en 1935 comenzó a cotizar en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. En 1940 lanzó su primera yerba mate, "Nobleza Gaucha", y en 1943 presentó la sémola Vitina, un producto que se volvió muy reconocido por los argentinos (Molinos Río de la Plata, 2025).

Hacia mediados del siglo XX, Molinos adquirió dos firmas relevantes del sector alimenticio: la planta de pastas Matarazzo en 1978 y, en 1997, el grupo Cargill con su marca

Granja del Sol, reforzando su posición en el mercado de productos congelados y alimentos procesados (Fundación Bunge y Born, s.f.).

A fines de los años '90, el grupo Perez Companc, adquirió el control accionario de Molinos Río de la Plata al grupo Bunge & Born, en una operación valuada en más de 400 millones de dólares. En los últimos 20 años, la empresa mantuvo una estrategia de crecimiento a través de adquisiciones, sumando a su estructura compañías como la fábrica de pastas Don Vicente (Fagnani) de Mar del Plata, la planta que la chilena Lucchetti poseía en Tortuguitas, la bodega mendocina Nieto Senetiner y la marca de pastas y tapas de empanadas La Salteña (La Nación, 2024).

Molinos Río de la Plata S.A. es actualmente una de las compañías líderes del mercado alimenticio argentino. Con una extensa trayectoria, produce y comercializa productos de consumo masivo bajo marcas reconocidas, siendo uno de los principales proveedores del canal supermercadista. Además, exporta productos tanto de marca como a granel, especialmente aceites y harinas industriales.

### 3.2. Visión, misión y valores

A continuación, se detalla la visión, misión y valores obtenidos a través del Reporte de Sustentabilidad de Molinos Río de la Plata S.A. (2018).

**Visión:** “Ser la compañía líder de alimentos en la región, por confiabilidad, innovación y crecimiento.”

**Misión:** “Generar valor para nuestros accionistas, clientes, empleados, consumidores y comunidad, haciendo crecer competitivamente nuestras marcas, mediante alta calidad en los productos y excelencia en la ejecución.”

#### **Valores:**

- Integridad/ Buena gente
- Capacidad de escuchar
- Sentido de Unidad
- Sana Ambición
- Agilidad para cambiar
- Curiosidad intelectual
- Impacto Individual

- Compromiso Molinos

### 3.3. Productos y marcas

Molinos Río de la Plata S.A. cuenta con diversas líneas de productos alimenticios de consumo masivo, tales como pastas secas y frescas, premezclas, tapas de empanadas y tartas, arroz, aceites y aderezos, harinas, congelados, infusiones, y hasta incluso bodegas. Esta empresa lleva a cabo una estrategia de multimarcas, ya que en cada categoría de productos cuenta con diferentes marcas lo que le permite llegar a un público más amplio.

Debido a la variedad de marcas que ofrece esta empresa y para evitar redundancias, se expone la siguiente imagen (Figura 16) como un resumen de las líneas de productos de Molinos junto con las marcas que se comercializan para cada categoría. Esta información fue obtenida de la página oficial de Molinos (s.f).

Figura 16: Línea de productos y marcas Molinos Río de la Plata

Pastas Secas	Pastas Frescas	Premezclas Dulces	Premezclas Saladas	Tapas de empanadas y tartas	Arroz	Snacks	Rebosadores	Aceites y Aderezos	Harinas	Bodegas	Congelados	Infusiones
      	  	 	 	 	  	 	  	   	 	  	   	    

Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por la página oficial de Molinos Río de la Plata en el año 2025.

A continuación, contamos un poco la historia de alguna de esas marcas tan representativas de la empresa.

#### A. Matarazzo

Costábile Matarazzo, inmigrante italiano, llegó al país a finales del siglo XIX y fundó una producción de pasta de trigo candeal con materia prima argentina. Desde entonces, la marca ha mantenido altos estándares de calidad, reflejando las tradiciones italianas tanto en su elaboración como en la diversidad de variedades que ofrece para distintos platos.

#### B. Lucchetti

Lucchetti presenta una variedad de alimentos prácticos para el día a día, incluyendo pastas, milanesas de soja, arroz y premezclas para distintos platos. La marca se asocia con la imagen de las madres argentinas modernas, que afrontan la vida con pasión, imperfecciones y humor, mientras cuidan a sus familias con amor incondicional.

### **C. Vicente**

En 1912, el inmigrante italiano Vicente Fagnani llegó a Mar del Plata con el sueño de formar una familia y ofrecer pasta al huevo para los argentinos. Más de un siglo después, su receta y pasión por la pasta casera siguen vigentes, preservando su sabor artesanal.

### **D. Favorita**

Favorita es una marca especialista en harinas que prioriza la salud familiar, ofreciendo fideos elaborados con trigo de la mejor calidad

### **E. Vitina**

Vitina, con más de 60 años de trayectoria, ha sido una opción nutritiva y práctica para la alimentación infantil en Argentina. Su sémola de trigo de cocción rápida se ha convertido en un aliado para las madres en la primera etapa del crecimiento de sus hijos, aportando calidad y prestigio. Además, es ideal para enriquecer sopas familiares.

## 3.4. Acciones de marketing sustentable

### 3.4.1. Marketing Mix

A continuación, de acuerdo a la información obtenida en el reporte de sustentabilidad 2023 de Molinos Río de la Plata, vamos a determinar cuáles son las prácticas de marketing sustentable que lleva a cabo la empresa para su estrategia de marketing mix. Vamos a analizar las prácticas de acuerdo a los indicadores GRI y vamos a utilizar el enfoque de las 4 Ps orientadas a las 3Ps: Personas, Planeta y Beneficio.

### **A. Producto**

#### **a. Reformulación nutricional**

En línea con su propósito de "Alentar a los argentinos a comer mejor", Molinos implementó un programa sostenido de mejora del perfil nutricional de sus productos. En 2023, esto incluyó múltiples acciones concretas: la fortificación de 53 productos con vitaminas y minerales esenciales como hierro, zinc y vitaminas del complejo B; el lanzamiento de snacks con menos de 99 kcal por porción para reducir la ingesta calórica diaria; una reducción

promedio del 50 % en el contenido de sodio en productos reformulados como premezclas, Lucchettinis y congelados.

En línea con la Ley N° 27.642 de Promoción de la Alimentación Saludable, se logró reducir todos o al menos un sello en el 25% de los productos afectados, y en el caso de la marca Granja del Sol, el 92% de los SKUs quedaron libres de sellos. Además, la compañía comercializa más de 170 productos libres de gluten, con un aumento del 13% en la producción respecto al año anterior.

Un dato relevante es que el 59% del volumen total de ventas de la línea de congelados correspondió a productos reformulados con reducción de sodio o grasas saturadas, lo cual muestra un avance concreto en el objetivo de ofrecer opciones más saludables y accesibles a gran escala.

- ✓ **GRI vinculado:** 416 (Salud y seguridad de los clientes)
- ✓ **3P:** Personas y Beneficio
- ✓ **ODS asociado:** 3 (Salud y Bienestar) y 2 (Hambre Cero)

Todas estas acciones se vinculan directamente con el estándar GRI 416 (Salud y seguridad de los clientes), que aborda los esfuerzos sistemáticos de una organización por garantizar que sus productos no generen riesgos para la salud durante su ciclo de vida, y que cumplan con la normativa vigente. En este sentido, Molinos evaluó los impactos en salud y seguridad en el 100% de sus categorías de productos, tampoco reportó sanciones ni multas vinculadas a incumplimientos en este aspecto.

La iniciativa se alinea con el ODS 3 (Salud y Bienestar), ya que al reducir ingredientes críticos como el sodio y promover opciones fortificadas y bajas en calorías, la empresa contribuye activamente a una alimentación más equilibrada, ayudando a mitigar factores de riesgo como el exceso de peso o la hipertensión.

Adicionalmente, impacta en el ODS 2 (Hambre Cero), específicamente en su meta de erradicar todas las formas de malnutrición, ya que la fortificación de alimentos con vitaminas y minerales combate directamente la carencia de micronutrientes, y una estrategia clave para combatir la "desnutrición oculta" (la carencia de vitaminas y minerales), un problema de salud pública muy relevante.

En el marco del triple impacto, esta acción genera efectos positivos sobre las personas (People), al fomentar hábitos alimentarios más saludables en la población y, de esta forma,

contribuir a mejorar su calidad de vida. Si profundizamos un poco más nuestro análisis, esta acción también contribuye con el beneficio (Profit) de la empresa, debido a que le permite obtener una ventaja competitiva en un mercado cada vez más consciente de la salud, mitiga riesgos regulatorios y de reputación, y fomenta la lealtad de marca entre los consumidores que buscan opciones más saludables.

### **b. Empaque Sustentable y Ecodiseño**

Molinos ha desarrollado una estrategia integral de ecodiseño de envases, basada en el principio de las “3R” (Reducir, Reutilizar, Reciclar), con el objetivo de minimizar el uso de materiales, fomentar su reutilización y facilitar el reciclaje al final del ciclo de vida del producto. Esta estrategia se tradujo en 50 proyectos concretos durante 2023, que permitieron una reducción total de 705 toneladas de materiales de packaging, incluyendo plásticos, celulósicos y materiales arrastrados de iniciativas anteriores.

Además, el 96 % de los envases empleados son fácilmente reciclables, el 30 % de los insumos proviene de materiales reciclados, y el 73 % del total de envases se elabora con materias primas renovables.

Entre las acciones destacadas se encuentran:

- La reducción del 15 % de plástico en bolsas de arroz de las marcas Gallo y Lucchetti.
- El rediseño de envases de chips y galletas para disminuir el uso de plástico.
- La eliminación de separadores y reducción del 60 % de plástico en tapas y del 17 % en pascualinas sin gluten.
- El uso de materias primas recicladas, como el 20 % de polietileno reciclado en los packs termocontraíbles de pastas.
- El reemplazo de tapas de color por tapones transparentes en productos Minerva, para facilitar su reciclabilidad.
- La migración hacia estructuras fáciles de reciclar en bolsas de arroz y vegetales congelados. Se pasa de estructura bilaminada de dos plásticos distintos a una compuesta de un sólo tipo de plástico, facilitando así su reciclabilidad.

En cuanto a la reutilización, se destaca el circuito de recuperación de cajas de insumos en el negocio Bodega, promoviendo el uso extendido de materiales dentro del propio sistema

productivo. Además, Molinos participa en proyectos sectoriales de recuperación de envases post consumo, en alianza con otras empresas del sector de consumo masivo.

- ✓ **GRI vinculados:** 301 (Materiales) y 306 (Residuos)
- ✓ **3P:** Planeta, Personas y Beneficio
- ✓ **ODS asociados:** 12 (Producción y consumo responsables), 9 (Industria, Innovación e Infraestructura), y 13 (Acción por el Clima)

Estas prácticas se alinean con el estándar GRI 301 (Materiales), que se enfoca en el tipo y la cantidad de materiales utilizados en la producción y empaque, y sus implicancias sobre el uso de recursos naturales renovables y no renovables. Asimismo, se vinculan con el GRI 306 (Residuos), ya que el rediseño y la mejora de envases contribuyen directamente a la reducción de desechos sólidos. La reducción de 705 toneladas de materiales de empaque se reporta específicamente bajo el indicador GRI 306-2, que trata sobre la gestión de impactos significativos relacionados con los residuos generados a lo largo del ciclo de vida del producto.

En el marco del triple impacto, la estrategia genera valor en las tres dimensiones:

- **Planeta:** Se disminuye la huella ambiental al reducir el uso de recursos vírgenes, y priorizar materiales reciclados y fomentar el ecodiseño.
- **Beneficio:** Se optimizan costos de producción y se refuerza el posicionamiento de marca frente a un consumidor más consciente.
- **Personas:** Al diseñar envases que son "fácilmente reciclables", Molinos no solo mejora su propio proceso, sino que habilita y facilita la participación del consumidor en la cadena de reciclaje. Un envase bien diseñado reduce la confusión del consumidor y aumenta las tasas de reciclaje efectivo, empoderando a las personas para que sean parte activa de la solución.

Estas acciones contribuyen especialmente a la meta 12.5 del ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), orientada a reducir la generación de desechos mediante la prevención, el reciclaje y la reutilización, consolidando así un modelo de producción más eficiente y circular.

Adicionalmente, apoya al ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) al adoptar tecnologías y procesos más limpios y eficientes, específicamente a la meta 9.4, que busca modernizar la industria para que sea más sostenible, aumentando la eficiencia en el uso de los

recursos y adoptando tecnologías limpias. La transición hacia empaques monomaterial, la inversión para poder utilizar insumos reciclados y el ecodiseño en general son ejemplos de innovación tecnológica.

Finalmente, contribuye al ODS 13 (Acción por el Clima) porque Molinos reduce directamente la demanda de energía y las emisiones de GEI al disminuir la cantidad de material virgen y priorizar el reciclado.

### c. Gestión de residuos

Molinos implementa el programa “Residuo Cero”, cuyo objetivo es incorporar los principios de la economía circular, extendiendo la vida útil de los residuos y transformándolos en recursos. En 2023, la empresa logró valorizar el 81% de los residuos no peligrosos generados, es decir, reutilizarlos o reciclarlos. Además, redujo en un 4,3% el índice de generación de residuos no peligrosos por cada 1.000 toneladas producidas respecto a 2022, y disminuyó en un 7,6% el volumen enviado a relleno sanitario. En paralelo, Molinos unificó su sistema de clasificación de residuos para facilitar su comprensión y aplicación en todas sus locaciones.

En relación con los proveedores, antes de contratar servicios para la recolección, transporte, tratamiento o disposición de residuos, la empresa exige la presentación de habilitaciones y certificaciones vigentes, de acuerdo con la normativa local correspondiente. Además, realiza auditorías anuales desde las áreas de SHyMA y Calidad para verificar que todos los proveedores vinculados a la gestión de residuos estén debidamente habilitados, especialmente en el caso de residuos peligrosos, donde se exige documentación habilitante antes de cada retiro.

Entre las iniciativas destacadas en sus plantas se encuentran:

- **Recuperación energética:** En la Bodega Carrodilla, los “liners” (un desecho del proceso de etiquetado) son incinerados sin generar cenizas y con recuperación de energía, sirviendo como combustible alternativo en el proceso productivo de la empresa Holcim.
- **Compostaje:** En la planta La Salteña, se implementó la segregación y compostaje de los residuos orgánicos del comedor, evitando su envío a relleno sanitario.



- **Reducción en la fuente:** En la planta Los Robles, se eliminó el uso de bolsas plásticas para contener los residuos secos del procesamiento de espinaca y acelga.
- ✓ **GRI vinculado:** 306 (Residuos)
- ✓ **3P:** Planeta, Personas y Beneficio
- ✓ **ODS asociados:** 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), 12 (Producción y Consumo Responsables) y 13 (Acción por el Clima).

El programa "Residuo Cero" se vincula directamente con el estándar GRI 306, que aborda la prevención y gestión de los impactos relacionados con los residuos. En el marco del triple impacto, las acciones generan valor en las tres dimensiones:

- **Planeta:** Al valorizar el 81% de sus residuos, Molinos reduce la presión sobre los rellenos sanitarios y aprovecha los desechos como nuevos recursos, fomentando la economía circular.
- **Beneficio:** Se reducen costos de disposición y, en algunos casos, se generan ingresos por la venta de subproductos.
- **Personas:** Se involucra y capacita a los colaboradores en prácticas sostenibles y se protege la salud de las comunidades al reducir el impacto ambiental local.

Estas acciones son una contribución tangible a múltiples ODS. Respecto al ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), la valorización de residuos y la reducción del volumen enviado a relleno responden a la meta 12.5 (reciclaje y reutilización). La gestión auditada de proveedores y verificación de habilitaciones se alinea con la meta 12.4 (gestión racional de residuos), y el reporte de estas prácticas en su informe de sustentabilidad con la meta 12.6, que alienta a las empresas a adoptar prácticas sostenibles e informar sobre ellas.

Por su parte, el ODS 13 (Acción por el Clima) se ve reflejado en acciones como el compostaje y la recuperación energética, que ayudan a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

Adicionalmente, el programa contribuye al ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), ya que una de sus metas busca reducir el impacto ambiental negativo de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos, y al reducir la cantidad de residuos enviados a relleno sanitario, Molinos alivia directamente la

presión sobre los sistemas de gestión de residuos municipales, contribuyendo a que las comunidades donde opera sean más limpias y sostenibles.

#### **d. Materia prima**

El 95 % de los proveedores de materias primas de Molinos son locales, sobre un total de 3.298 activos. Además, se promueve la diversificación territorial del abastecimiento, abarcando 18 provincias argentinas y utilizando insumos como trigo, girasol, arroz, yerba, oliva, vegetales y uva.

En cuanto al control de sus insumos, Molinos informa que ha implementado auditorías de materias primas y materiales de empaque primario, así como visitas de seguimiento a establecimientos fasoneros. También promovió criterios éticos a través de su Código de Conducta para Proveedores, que establece pautas en torno a la integridad empresarial, la protección ambiental y el respeto a los derechos humanos.

- ✓ **GRI vinculado:** 204 (Prácticas de Adquisición)
- ✓ **P:** Personas y Beneficio
- ✓ **ODS asociado:** 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 2 (Hambre Cero)

Por un lado, la estrategia de abastecimiento local se mide a través del estándar GRI 204 (Prácticas de adquisición), al reflejar su compromiso activo con el desarrollo de proveedores nacionales, fomentando el crecimiento económico regional y generando oportunidades laborales.

Esta acción contribuye directamente al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), al activar economías locales, ya que Molinos no tiene un sólo proveedor, sino que 3.151 activos distribuidos en distintas regiones de Argentina. Cada agricultor compra insumos en su pueblo, contrata gente de la zona y gasta sus ganancias en el comercio local, creando un efecto multiplicador. A su vez, cada una de estos productores genera fuentes de trabajo. Un contrato estable con una gran empresa como Molinos permite a estos agricultores planificar y sostener empleos a lo largo del año, contribuyendo al crecimiento de pequeñas y medianas empresas (impacto económico y social).

A su vez, consideramos que también pueden vincularse con el ODS 2 (Hambre Cero), ya que una de su meta 2.3 consiste en duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos de producción e insumos, conocimientos, servicios financieros, mercados y

oportunidades para la generación de valor añadido. Al asegurar un mercado y un ingreso estable para los agricultores, Molinos está garantizando que siga siendo viable dedicarse a producir alimentos. Sin esta viabilidad económica, los productores podrían abandonar el campo, poniendo en riesgo la producción de alimentos a futuro. Por lo tanto, fortalecer sus ingresos es una condición necesaria para promover la agricultura sostenible.

Por otro lado, al analizar el enfoque ambiental y social en su cadena de valor, se observa que la empresa aún no cuenta con información sistematizada sobre la evaluación de proveedores en estos aspectos, si bien han llevado a cabo auditorías y un código de conducta para proveedores. En consecuencia, aún no se miden los requerimientos de los estándares GRI 308 (Evaluación ambiental de proveedores) ni GRI 414 (Evaluación social de proveedores), que exigen reportar indicadores como: el porcentaje de nuevos proveedores evaluados bajo criterios ambientales o sociales, los impactos negativos identificados y las acciones correctivas implementadas. La propia empresa reconoce esta brecha e informa que prevé lanzar una encuesta diagnóstica en 2024 como primer paso hacia una mejora en la trazabilidad y control de impactos indirectos.

## **B. Promoción**

### **a. Comunicación nutricional y etiquetado informativo**

En materia de promoción, Molinos centra sus esfuerzos en la comunicación de las mejoras nutricionales de sus productos reformulados, en particular aquellos que cumplen con los requisitos de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. Un ejemplo concreto fue la campaña de relanzamiento de Patitas, en la que se destacan atributos como “sin conservantes”, “no son prefritas”, “libres de sellos” y “hecho con pollo 100% pechuga”. Esta campaña buscó respaldar el nuevo perfil nutricional del producto tras su reformulación y tranquilizar a madres y padres respecto de su calidad.

Por otra parte, la empresa afirma que el 100% de sus productos alimenticios están rotulados y contienen la información nutricional exigida por la normativa legal vigente en el Código Alimentario Argentino (CAA). Desde su Comité de Etiquetado Frontal, se trabaja para garantizar la correcta aplicación de los sellos en los envases y la coherencia en los mensajes comunicados en cumplimiento con la Ley de Etiquetado Frontal. No se informan sanciones ni incumplimientos vinculados a publicidad engañosa o incumplimientos regulatorios.

Por otro lado, Molinos informa haber mejorado sus canales de contacto con consumidores, implementando respuestas automáticas en redes sociales y emails, formularios

de autogestión y encuestas de satisfacción al finalizar cada interacción. También se desarrolló un formulario de contacto en todas sus webs y se incorporaron encuestas para conocer preferencias, frecuencia de compra y ocasiones de consumo. El 60 % de las interacciones fueron digitales y se comenzó a utilizar el Net Promoter Score (NPS) como indicador, alcanzando niveles superiores a 7 puntos. Sin embargo, no se publican resultados detallados que permitan evaluar el impacto real de estas acciones en términos de satisfacción o fidelización.

Molinos también afirma utilizar su página web y redes sociales para compartir recetas, consejos e información vinculada a una dieta saludable, aunque no se detalla el alcance o frecuencia de este contenido ni se presentan indicadores sobre su efectividad como herramienta educativa.

- ✓ **GRI vinculado:** 417 (Marketing y etiquetado)
- ✓ **3P:** Personas y Beneficio
- ✓ **ODS asociados:** 12 (Producción y consumo responsables) y 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas)

Las acciones de promoción se alinean con el GRI 417, que abarca los requerimientos para el etiquetado y la comunicación de productos, así como los casos de incumplimiento. Molinos declara no haber recibido sanciones por sus prácticas de marketing, y comunica más allá de lo requerido por ley, utilizando sus redes y sitio web para fomentar una alimentación saludable.

En cuanto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, estas acciones impactan especialmente en el ODS 12 (Producción y consumo responsables), en su meta 12.8, que busca asegurar que las personas tengan la información y los conocimientos necesarios para un consumo responsable.

También se relaciona con el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas), al fortalecer el acceso a la información y la transparencia. Al garantizar el cumplimiento estricto de las normativas en sus etiquetas y no reportar incumplimientos, la empresa actúa como una institución responsable que rinde cuentas (Meta 16.6). Asimismo, al ofrecer canales de contacto accesibles y eficientes, asegura el acceso público a la información (Meta 16.10) y promueve una relación más justa y participativa con los consumidores (People).

Por otro lado, también consideramos que impulsa el beneficio (Profit) de la empresa, ya que esta estrategia de comunicación honesta y de diálogo abierto construye un activo

invaluable: la confianza. Un consumidor que confía en la marca es más propenso a ser leal y a elegirla repetidamente. Esto fortalece la reputación de la empresa, mitiga riesgos legales y de imagen asociados a la publicidad engañosa y, a través de los nuevos canales de contacto, le permite a Molinos recopilar datos valiosos para optimizar sus estrategias de negocio futuras.

### **b. Construcción de marca con propósito**

La estrategia de promoción de Molinos va más allá de la publicidad común y busca construir una marca con propósito, generando valor a través de acciones concretas que benefician a la comunidad. Esto se refleja en su fuerte compromiso con la educación, desde enseñar hábitos saludables en la infancia hasta apoyar a estudiantes universitarios. Programas como “Comer Rico-Comer Sano” y “Molinos Innova” fortalecen su imagen y muestran una estrategia enfocada en acompañar el desarrollo de las personas a lo largo de su vida.

- **Programa “Comer Rico-Comer Sano”:** Desde 2011, Molinos lleva adelante junto con Fundación Educacional su programa “Comer Rico-Comer Sano”, dirigido a estudiantes de quinto grado de escuelas cercanas a sus plantas y acopios. Durante 2023, la iniciativa alcanzó a 46 escuelas, 2.926 estudiantes y 102 docentes en cinco provincias, con el objetivo de fomentar hábitos de alimentación y vida saludable en la comunidad escolar.
- **Concurso “Molinos Innova”:** La empresa también utiliza la innovación abierta para atraer talento a través de su concurso “Molinos Innova”. En su tercera edición de 2023, convocó a estudiantes universitarios a presentar ideas para "alentar a los argentinos a comer mejor", recibiendo más de 330 propuestas de más de 70 universidades. Los premios incluyen becas y pasantías, conectando el mundo académico con el profesional.
- ✓ **GRI vinculado:** 413 (Comunidades Locales) y 203 (Impactos económicos indirectos)
- ✓ **3P:** Personas y Beneficio
- ✓ **ODS asociados:** 4 (Educación de Calidad), 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y ODS 10 (Reducción de las Desigualdades)

Esta acción se alinea directamente con el GRI 413, que se enfoca en cómo la organización gestiona sus impactos en las comunidades locales, utilizando su influencia para promover el desarrollo social y educativo. Además, Molinos utiliza el estándar GRI 203 (Impactos Económicos Indirectos), para medir los impactos económicos indirectos significativos a través de inversiones en educación y desarrollo de capacidades en las comunidades donde opera.



La contribución a los ODS es triple. Por un lado, apoya directamente al ODS 4 (Educación de Calidad) y al ODS 10 (Reducción de las Desigualdades) al proporcionar recursos pedagógicos y formación a docentes y alumnos en un área curricular clave como es la nutrición, en escuelas de diferentes provincias. También promueve el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), específicamente la meta 8.6, que busca reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.

Al ofrecer becas y pasantías, mejora las capacidades y la futura empleabilidad de los jóvenes, generando un beneficio que se extiende más allá de la propia empresa (impacto social y económico). Para la empresa, el beneficio es la construcción de capital intangible: confianza, lealtad y una imagen de marca asociada a valores positivos como la salud y la educación, lo cual es invaluable en el largo plazo.

### C. Plaza

#### a. Digitalización de los canales de distribución

Molinos ha llevado a cabo una profunda transformación de sus canales de venta, migrando gran parte de su operación a plataformas digitales. Esto representa un cambio fundamental en su estrategia de distribución.

- **Tienda Molinos B2B:** Es una plataforma online donde sus clientes empresariales (distribuidores, mayoristas) pueden gestionar sus pedidos. En 2023, la plataforma ya era utilizada por el 99% de sus clientes directos y gestionaba el 40% de la facturación de la compañía.
- **Tienda Molinos B2C (para consumidores finales):** Es su canal de e-commerce directo al consumidor, con más de 120.000 usuarios y más de 548.000 visitas en 2023.
- ✓ **GRI vinculado:** 203 (Impactos económicos indirectos)
- ✓ **3P:** Beneficio y Personas.
- ✓ **ODS asociados:** 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) y 12 (Producción y Consumo Responsables)

Esta digitalización de los canales de distribución es una innovación clave en la distribución de Molinos. Se alinea con el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) al modernizar su infraestructura comercial, haciéndola más resiliente y eficiente.

También, contribuye con el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), ya que se reduce la necesidad de viajes y el uso de papel generando una cadena de suministro más eficiente. Además, el reporte menciona que las plataformas digitales permiten a Molinos conectar directamente con clientes y recabar una gran cantidad de datos para su gestión y análisis y conocer las preferencias de consumidores. Esta información en tiempo real sobre qué productos se están vendiendo, dónde y cuándo, permite una planificación de la producción mucho más precisa, lo que significa menos sobreproducción lo que causa desperdicio de alimentos en la industria. Producir lo que se necesita, cuando se necesita, es una forma directa de cumplir con la Meta 12.5 (reducir considerablemente la generación de desechos).

Para la empresa, el beneficio es enorme ya que le permite optimizar procesos, reducir costos administrativos y le permite recopilar datos valiosos para entender mejor a sus clientes. Para sus personas (en este caso, sus distribuidores y consumidores), mejora la experiencia de compra, ofreciendo autogestión y agilidad. Indirectamente, esta eficiencia puede beneficiar a toda la cadena, incluyendo a las PyMEs que son sus clientes, al simplificar sus procesos de compra, por lo que se puede medir mediante el GRI 203, que trata sobre los impactos económicos indirectos de la organización, como los impactos de las inversiones en infraestructura y los servicios apoyados, que influye en el bienestar de una comunidad o un grupo de interés.

### **b. Logística, eficiencia y huella de carbono**

La estrategia de distribución de Molinos tiene un impacto directo y medible en su huella de carbono, siendo la logística una de sus principales fuentes de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI). En 2023, la distribución de productos generó 11.513.212 kg de CO<sub>2</sub>, un 7% más que el año anterior. El propio reporte transparenta que este aumento se debió al contexto económico, que generó pedidos más pequeños y afectó la eficiencia en el llenado de los camiones. Frente a este desafío, Molinos implementa varias estrategias para gestionar y mitigar esta huella:

- **Economía Circular en Logística:** Su principal herramienta es el sistema de pallets circulares de la empresa CHEP. Este modelo de alquiler y devolución no solo promueve la reutilización, sino que utiliza madera que proviene de bosques gestionados de manera sostenible y con certificación FSC y PEFC. Gracias a esta iniciativa, en 2023 se logró evitar la emisión de 1.933.207kg de CO<sub>2</sub> en comparación con sistemas de un solo uso.



- **Compensación de Emisiones:** A menor escala, la empresa también implementa acciones de compensación para la huella de carbono generada por sus viajes corporativos. A través del proveedor de movilidad, Cabify Corporativo, la empresa neutralizó más de 17.000kg de CO<sub>2</sub> en 2023. El mecanismo consiste en que Cabify calcula las emisiones de cada viaje y las compensa invirtiendo en un proyecto de reforestación en un bosque nativo en San Pedro, Misiones, que además genera un impacto social positivo en las comunidades locales.
- ✓ **GRI vinculado:** 305 (Emisiones)
- ✓ **3P:** Planeta y Beneficio
- ✓ **ODS asociados:** 13 (Acción por el Clima), 12 (Producción y Consumo Responsables), ODS 15 (Vida de Ecosistemas Terrestres) y 7 (Energía Asequible y no Contaminante)

Esta gestión logística, reportada bajo el GRI 305, en el que Molinos muestra un enfoque transparente de su gestión de emisiones, que reconoce tanto los desafíos (aumento de las mismas) como las soluciones implementadas.

La contribución al ODS 13 (Acción por el Clima) es doble. Por un lado, la iniciativa de pallets circulares de CHEP evitó la emisión de 1.9 millones de kg de CO<sub>2</sub>, una acción directa de mitigación. Por otro lado, la neutralización de 17.000 kg de CO<sub>2</sub> a través de Cabify es una acción de compensación. Ambas demuestran la incorporación de medidas relativas al cambio climático en la estrategia de la empresa, alineándose con la Meta 13.2.

A su vez, el uso de pallets con madera de bosques gestionados de manera sostenible y con certificación FSC y PEFC apoya directamente la meta 15.2 del ODS 15 (Vida de Ecosistemas Terrestres), que promueve la gestión sostenible de todos los tipos de bosques. Adicionalmente, la inversión en el proyecto de reforestación en un bosque nativo en Misiones, que se lleva a cabo a través de Cabify, contribuye activamente a la recuperación de ecosistemas terrestres.

También, el modelo de pallets circulares es un ejemplo claro de ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), al aplicar principios de economía circular. Responde directamente a la meta 12.5, que busca reducir la generación de desechos mediante la reutilización, previniendo que miles de pallets de un solo uso se conviertan en residuos.

Desde la perspectiva del triple impacto, una logística eficiente reduce el impacto en el planeta (menores emisiones, menor consumo de recursos) y genera un beneficio económico directo para la compañía a través del ahorro de combustible y la optimización de sus operaciones.

## **D. Precio**

### **a. Sostenibilidad de precios desde la cadena de valor**

Molinos implementa programas de inclusión financiera para sus proveedores PyMEs de yerba, arroz, uva y logística, facilitando el acceso a "e-cheqs" y acuerdos de siembra para asegurar su solidez financiera.

- ✓ **GRI vinculado:** No se encuentra medido
- ✓ **3P:** Personas y Beneficio
- ✓ **ODS asociados:** 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos)

Las pequeñas empresas agrícolas que trabajan con Molinos muchas veces tienen dificultades para acceder a financiamiento. Para ayudarlas, la empresa les ofrece herramientas como los e-cheqs, que les permiten conseguir crédito en mejores condiciones gracias al respaldo de Molinos. También pueden acceder a acuerdos de siembra, que les dan adelantos de capital para comenzar la producción con mayor tranquilidad.

Estas alternativas permiten que el proveedor acceda a un financiamiento más accesible y estable, reduzca sus costos financieros y, en consecuencia, pueda ofrecer precios más competitivos. Esto beneficia a Molinos al asegurar una estructura de costos más predecible y le da mayor margen para mantener la estabilidad de precios para el consumidor final (People y Profit).

Esta acción no se encuentra medida bajo ningún estándar GRI, no obstante, podría analizarse la posibilidad de hacerlo a través del GRI 203 (Impactos Económicos Indirectos), ya que se encarga de evaluar los impactos económicos indirectos positivos/negativos en las economías regionales.

Desde la perspectiva de los ODS, esta estrategia contribuye al ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) al favorecer condiciones más estables para las PyMEs que sostienen el empleo local, y al ODS 10 (Reducción de las Desigualdades) al facilitar un acceso más

equitativo al capital para los pequeños proveedores, reduciendo la brecha frente a grandes empresas.

#### 3.4.2. Alianzas estratégicas

Molinos colabora con diversas organizaciones para potenciar su impacto en áreas sociales y ambientales, lo cual se alinea con el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos). Las más destacadas son:

- Fundación Banco de Alimentos (BdA): Molinos es el primer donante del Banco de Alimentos de Buenos Aires. A través de esta alianza, donan productos para combatir el hambre y reducir el desperdicio de alimentos.
- ONU Mujeres y la OIT: La empresa participa en el programa "Ganar-Ganar" para promover la igualdad de género en el sector privado.
- YPF Luz: Molinos firmó un acuerdo estratégico para abastecerse de energía renovable proveniente de un parque solar. Esta alianza es clave para reducir su huella de carbono.
- Fundación Educacional: A través de esta alianza desarrollan el programa "Comer Rico, Comer Sano" para fomentar hábitos saludables en comunidades escolares.

#### 3.4.3. Certificaciones

Molinos utiliza certificaciones de terceros para validar sus procesos y asegurar que cumplen con estándares internacionales en materia social, ambiental y de calidad.

- Seguridad Alimentaria (GFSI, FSSC 22000, BRC): Siete de sus plantas industriales están certificadas bajo estándares de seguridad alimentaria reconocidos internacionalmente, como la Global Food Safety Initiative (GFSI), Food Safety System Certification 22000 (FSSC 22000) y British Retail Consortium (BRC).
- SMETA (Auditoría de Comercio Ético de Miembros de Sedex): En 2023, la empresa certificó su planta de Santa Clara bajo la auditoría social, ética y ambiental SMETA, que evalúa normas laborales, de salud y seguridad.
- Sustentabilidad Vitivinícola y Orgánica: Sus bodegas cuentan con certificaciones orgánicas y han certificado bajo el Protocolo de Sustentabilidad Vitivinícola de Bodegas Argentinas.
- Great Place to Work: Por primera vez en 2023, Molinos recibió la certificación "Great Place to Work" como un gran lugar para trabajar y formó parte del Ranking "Las



Mejores Empresas que Cuidan 2023". Esta certificación, basada en la experiencia de los propios empleados, valida el compromiso de la empresa con un ambiente laboral positivo.

El análisis de los casos de estudio ha permitido contrastar empíricamente los conceptos teóricos, confirmando que Mastellone, Arcor y Molinos han integrado activamente el marketing sustentable en sus estrategias. La comparación entre estas tres empresas muestra que todas utilizan el marketing mix como herramienta para implementar sus estrategias de sustentabilidad, innovando en producto con empaques más sostenibles (reduciendo plásticos y usando materiales reciclados) y mejorando el perfil nutricional de sus portafolios; en promoción, dejando atrás la publicidad tradicional para priorizar mensajes con propósito a través de programas comunitarios, educación al consumidor y alianzas con bancos de alimentos; en plaza, optimizando la logística para reducir la huella de carbono mediante la renovación de flotas y la eficiencia en el transporte; y en precio, de forma indirecta, mediante programas de apoyo a proveedores que fortalecen su eficiencia y resiliencia, asegurando así una cadena de valor más estable y competitiva a largo plazo.



## CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación, se ha buscado responder a la pregunta central: ¿Qué acciones de marketing sustentable aplicaron Mastellone, Arcor y Molinos Río de la Plata durante el año 2023, y cuáles podrían mejorar? El objetivo principal fue explorar y definir estas acciones, analizando su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las posibles áreas de mejora en sus prácticas.

La hipótesis que guió este estudio —que las acciones de marketing de estas empresas contribuyen efectivamente al alcance de los ODS— ha sido confirmada. El análisis de los reportes de sustentabilidad de 2023 de las tres compañías líderes de la industria alimentaria argentina demuestra que la sostenibilidad no es un mero discurso, sino un pilar integrado en su marketing mix. Las tres organizaciones articulan sus estrategias a través de las “4P” (Producto, Precio, Plaza y Promoción), alineándose con estándares internacionales como los GRI y generando un impacto tangible en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: Personas, Planeta y Beneficio.

Los resultados obtenidos revelan que cada empresa ha adoptado un enfoque particular, reflejando distintos grados de madurez y focos estratégicos. Arcor presenta la estrategia más integral y documentada, con metas públicas ambiciosas que abarcan desde la agricultura sostenible hasta la economía circular de sus envases. Mastellone Hnos., por su parte, destaca por su liderazgo en bienestar animal como un diferenciador clave de marketing y por una gestión de residuos post-industriales altamente eficiente. Finalmente, Molinos Río de la Plata sobresale por su agilidad en la reformulación nutricional de sus productos y una efectiva comunicación de marca.

A pesar de los avances, la investigación también ha identificado oportunidades de mejora significativas que podrían marcar la próxima etapa del marketing sustentable en el sector. Estas se centran en profundizar la transparencia, escalar las iniciativas exitosas y formalizar la gestión de impactos en la cadena de valor.

### **Oportunidad transversal**



Una de las brechas más notables, y comunes a las tres empresas, es la falta de transparencia en la "P" de Precio dentro de su estrategia de sostenibilidad. Si bien todas utilizan términos como "accesible" o "asequible" y han hecho grandes avances en la reformulación de productos para ser más saludables, ninguna detalla en sus reportes cómo gestionan los costos para que estos beneficios nutricionales no se conviertan en un lujo, sino que lleguen a la mayor cantidad de gente posible.

Al ser empresas de consumo masivo, operan en un mercado donde el precio es un factor de decisión muy importante. Sus productos son, en gran medida, bienes de conveniencia. Sin embargo, en lugar de competir únicamente por ser la opción más barata, eligen una estrategia de diferenciación basada en el valor. Al agregar atributos y beneficios claros (más saludable, sin sellos, sin gluten, etc.), elevan la percepción de valor del producto. Esto les permite justificar un precio que, si bien debe ser competitivo, puede ser superior al de las alternativas más básicas del mercado. Desde el marketing sustentable, esto se alinea con el concepto de "precio justo", es decir, no es el precio más bajo, sino uno que refleja el valor superior que se entrega. El costo total para el consumidor no es solo el desembolso monetario, sino que también incluye la preocupación por la salud futura.

La oportunidad para las tres es la misma: comunicar explícitamente cómo sus optimizaciones en producción y logística les permiten absorber parte de los costos de la innovación para no trasladarlos por completo al consumidor. Hacerlo no sólo fortalecería su compromiso con el ODS 10 (Reducción de las Desigualdades), asegurando que la alimentación saludable sea una opción real para todos, sino que también construiría un nivel de confianza mucho más profundo con sus consumidores.

### **Oportunidades específicas por empresa**

El trabajo de investigación descubrió que Mastellone participa, junto con Arcor, en un programa para reciclar los envases de cartón (los de larga vida). Sin embargo, si uno lee el reporte de sustentabilidad de Mastellone, esa iniciativa no aparece por ningún lado. Esta empresa debería incluir en su reporte todas las buenas iniciativas en las que participa, especialmente aquellas que hace en equipo con otras empresas. Al no hacerlo, es como si estuviera escondiendo una parte de su compromiso con el planeta, y se pierde la oportunidad de mostrar una imagen más completa y fuerte de su trabajo en sostenibilidad.



Arcor tiene programas piloto de recupero de envases post-consumo que funcionan muy bien, como los que recuperan el plástico de los packs (film stretch) o los envases de cartón en algunas localidades. El problema es que, por ahora, son proyectos pequeños y localizados. La mejora consiste en que estos programas dejen de ser pequeños experimentos y se conviertan en una solución a gran escala. Arcor tiene la oportunidad de liderar el camino, comprometiéndose públicamente con metas claras y ambiciosas, como, por ejemplo: "Para el año 2030, vamos a recuperar el 50% de todos los envases que ponemos en el mercado". De esta forma, su compromiso con la economía circular sería mucho más potente y evidente para todos.

Aunque Molinos destaca su compromiso con los proveedores locales, el propio reporte de la empresa reconoce que necesita mejorar la forma en que controla los aspectos sociales y ambientales de sus materias primas. Actualmente, cuenta con un Código de Conducta para Proveedores, pero para generar más confianza, la oportunidad es crear un sistema más formal para verificar que sus proveedores realmente cumplan con las reglas y para poder seguir el recorrido de sus materias primas "desde el campo a la mesa".

### **Reflexión final**

El análisis de estos tres gigantes de la industria alimentaria argentina confirma que el marketing sustentable ha trascendido el discurso para convertirse en un pilar estratégico del negocio. Las empresas líderes no solo responden a las regulaciones, sino que utilizan la sostenibilidad como una herramienta para innovar en productos, optimizar procesos, construir una reputación sólida y conectar de manera más profunda con sus consumidores.

Se observa una tendencia clara hacia la creación de un producto de triple impacto, donde atributos como "libre de sellos", "packaging reciclable" o "bienestar animal" se convierten en potentes diferenciadores de mercado. Asimismo, la comunicación con propósito, a través de programas educativos y de inversión social, se consolida como una estrategia fundamental para ganarse el apoyo de la sociedad y fortalecer el valor de marca a largo plazo.

En definitiva, este estudio ha permitido valorar cómo las empresas líderes de la industria alimentaria en Argentina están redefiniendo el marketing, utilizándolo no sólo para impulsar el negocio, sino también para promover un cambio positivo. Las conclusiones aquí presentadas responden a los objetivos planteados, confirmando que, si bien el camino hacia una sostenibilidad integral aún presenta desafíos, estas organizaciones marcan un rumbo claro, demostrando que es posible generar valor económico, social y ambiental de manera simultánea.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achkar, M., & del Territorio, G. A. (2005). Indicadores de sustentabilidad. Ordenamiento ambiental del territorio. Montevideo: DIRAC Facultad deficiencias. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/Indicadores\\_de\\_sostenibilidad.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/Indicadores_de_sostenibilidad.pdf)
- American Marketing Association (2017) Definitions of Marketing. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Arcor (2023). Reporte de Sustentabilidad 2023. <https://www.arcor.com/ar/reportes-de-sustentabilidad>
- Arcor. (s.f.-a). Arcor, una empresa sustentable. <https://www.arcor.com/ar/biblioteca-virtual>
- Arcor. (s.f.-b). Historia de Grupo Arcor. <https://www.arcor.com/ar/nuestra-historia>
- Arcor. (s.f.-c). Nuestra filosofía. <https://www.arcor.com/ar/nuestra-filosofia>
- Arcor. (s.f.-d). Nuestros Negocios. <https://www.arcor.com/ar/nuestros-negocios>
- BBC News Mundo. (2018). Cómo Volkswagen trató de encubrir el "terrible" fraude de las emisiones contaminantes. BBC. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44014908>
- Bustillo Castillejo, M. C. (2011). EL MARKETING SOCIAL UNA RESPUESTA DEL MUNDO MERCANTIL AL DESARROLLO SOSTENIBLE. Saber, Ciencia y Libertas, 6(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5109402>
- Cadena SER. (2025). Néstor Montañés y María del Puig Vicente sobre el proyecto CircSyst: "El objetivo es cerrar el círculo con el residuo de la cerveza". Radio Alcoy. <https://cadenaser.com/comunitat-valenciana/2025/03/28/nelstor-montanes-y-maria-del-puig-vicente-sobre-el-proyecto-circsyst-el-objetivo-es-cerrar-el-circulo-con-el-residuo-de-la-cerveza-radio-alcoy>
- Campaign Live. (2018). Why Unilever's Sustainable Living Brands are driving growth. <https://www.campaignlive.co.uk/article/why-unilevers-sustainable-living-brands-driving-growth/1434506>



- Carasila, A. M. C. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 14(2), 391-412. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011672014.pdf>
- Casarotto, C. (2021). ¿Qué es el Marketing 5.0 (según Philip Kotler) y por qué es importante? Rockcontent Blog <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-5-0/#:~:text=El%20Marketing%205.0%20es%20la.al%20bien%20de%20la%20humanidad.>
- Cerdá, E., & Khalilova, A. (2016). Economía circular. *Revista Economía industrial*, 401(3), 11-20. <http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/401/CERD%C3%81%20y%20KHALILOVA.pdf>
- Compass, S. D. G. (2016). La guía para la acción empresarial en los ODS. SDG Compass. <https://www.pactomundial.org/biblioteca/guia-sdg-compass-la-guia-para-la-accion-empresarial-en-los-ods/>
- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible. (2022.). ¿Qué es CEADS? CEADS. <https://ceads.org.ar/sobre-ceads/sobre-ceads-2022/>
- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible. (2022). Ledesma NAT, pionero en compromiso ambiental, verifica su huella de carbono por SCS Global. CEADS. <https://ceads.org.ar/ledesma-nat-pionero-en-compromiso-ambiental-verifica-su-huella-de-carbono-por-scs-global/>
- Cortés, B. (2024). Descubre Las 8 P's Del Marketing y cómo utilizarlas en tu negocio. Aprendamos Marketing. <https://aprendamosmarketing.com/las-8ps-del-marketing/>
- Dias, M. C. (2017). Las 8Ps del marketing digital: conoce cada una y su importancia. Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/8ps-del-marketing-digital/>
- El Cronista (2022). La historia del italiano que vendía quesos en San Telmo y fundó la empresa láctea más conocida de la Argentina. Historias de marcas. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/la-historia-del-italiano-que-vendia-quesos-en-san-telmo-y-fundo-la-empresa-lactea-mas-conocida-de-la-argentina/>
- Escobedo Guerrero, G. G., Andrade Vallejo, M. A. (2017). Desarrollo Sustentable: Estrategia en las empresas para un futuro mejor. Colombia: Alpha Editorial. [https://www.google.com.ar/books/edition/Desarrollo\\_Sustentable/uXJ6EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1](https://www.google.com.ar/books/edition/Desarrollo_Sustentable/uXJ6EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1)



- Espinoza H., A., (2023). Economía circular: una aproximación a su origen, evolución e importancia como modelo de desarrollo sostenible. *Revista de Economía Institucional*, 25(49), 109-134. <https://doi.org/10.18601/01245996.v25n49.06>
- Fischer De La Vega, L. E., & Espejo Callado, J. (2011). Mercadotecnia.
- Forética & CSR Europe. (s.f.). Guía de marketing sostenible: Cuaderno Forética 12. Forética. [https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/cuadernos-foretica/cuaderno\\_foretica\\_12\\_guia\\_marketing\\_sostenible.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/cuadernos-foretica/cuaderno_foretica_12_guia_marketing_sostenible.pdf)
- Gallardo, J. (2015). Desarrollo sustentable. Portal Académico del CCH, UNAM. <https://portalacademico.cch.unam.mx/alumno/biologia2/unidad2/desarrolloSustentable>
- General, A. (2015). Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. [https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_70\\_1\\_E.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf)
- Giraldo-Patiño, C. L., Londoño-Cardozo, J., Micolta-Rivas, D. C., & O’neill-Marmolejo, E. (2021). Marketing sostenible y responsabilidad social organizacional: un camino hacia el desarrollo sostenible. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 9(1), 71-81. <https://doi.org/10.15649/2346030X.978>
- Global Reporting Initiative, GRI (2023). Estándares GRI Consolidados. <https://sfap.facpce.org.ar/normasweb/documentos/1711.pdf>
- Google. (2025). Gemini [Modelo de lenguaje grande]. <https://gemini.google.com>
- Hernández Espallardo, M., & Rodríguez, A. (2003). El objeto de estudio de la disciplina de marketing. *Estudios gerenciales*, 19(87), 67-91. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232003000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232003000200004&script=sci_arttext)
- Holland Circular Hotspot. (2018). Catálogo Holanda Circular: Lo Circular se vuelve global. Holland Circular Hotspot. <https://hollandcircularhotspot.nl/news/magazine-circular-is-going-global-now-available-in-spanish/>
- ICEMD. (2021). Marketing verde y la percepción de marca: tendencias actuales. <https://icemd.esic.edu/knowledge/articulos/impacto-de-la-sostenibilidad-en-la-estrategia-de-marca/>

- Infocielo (2025). Arcor avanza y toma el 100% (mando total) de “La Serenísima”.  
<https://infocielo.com/politica-y-economia/arcor-avanza-y-toma-el-100-mando-total-de-la-serenisima>
- Kantar. (2024). Sustentar para ganar. <https://kantar.turtl.co/story/sustentar-para-ganar-p/page/6>
- Korasó Marketing. (2023). Marketing de triple impacto: ¿Cómo ayuda al medioambiente?  
<https://korasomarketing.com/marketing-de-triple-impacto-como-ayuda-al-medioambiente/#aioseo-principios-de-triple-impacto>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing. Decimoprimer edición Pearson Educación, México.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setianwan, I. (2013). Marketing 3.0: Cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores. [https://pubhtml5.com/dizf/pava/MARKETING\\_3.0\\_-\\_Philip\\_Kotler/](https://pubhtml5.com/dizf/pava/MARKETING_3.0_-_Philip_Kotler/)
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: tecnología para la humanidad.
- La Nación. (2024). Molinos Río de la Plata: un gigante de las góndolas que sufre la baja del consumo pero busca crecer vía compras. [https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/molinos-rio-de-la-plata-un-gigante-de-las-gondolas-que-sufre-la-baja-del-consumo-pero-busca-crecer-nid14062024/#:~:text=Con%20esta%20estrategia%2C%20a%20fines,m%C3%A1s%20de%20US\\$400%20millones.](https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/molinos-rio-de-la-plata-un-gigante-de-las-gondolas-que-sufre-la-baja-del-consumo-pero-busca-crecer-nid14062024/#:~:text=Con%20esta%20estrategia%2C%20a%20fines,m%C3%A1s%20de%20US$400%20millones.)
- La Serenísima. (s.f.). CONOCÉ LA HISTORIA DE LA SERENÍSIMA.  
<https://www.laserenisima.com.ar/empresa-historia.php>
- LatinSpots. (2017). Unilever revela que un tercio de los consumidores prefieren marcas sustentables.  
<https://www.latinspots.com/noticia/unilever-revela-que-un-tercio-de-los-consumidores-prefieren-marcas-sustentables/42780>
- MacArthur, F. E. (2017). ¿Qué es una economía circular?  
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/temas/presentacion-economia-circular/vision-general>
- MacArthur, F. E. (2019). El diagrama de la mariposa: visualizando la economía circular.  
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/el-diagrama-de-la-mariposa>



UNCUYO  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONÓMICAS

MacArthur, F. E. (2023). ¿Qué es la economía lineal?

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/que-es-la-economia-lineal>

Mas Industrias. (2024). La historia de Arcor: de panadería de pueblo a multinacional exportadora de golosinas.

<https://masindustrias.com.ar/la-historia-de-arcor-de-panaderia-de-pueblo-a-multinacional-exportadora-de-golosinas/>

Mastellone (2017). MASTELLONE HERMANOS SOCIEDAD ANONIMA. Código de Gobierno Societario. <https://www.mastellone.com.ar/>

Mastellone (s.f.). LOS FUNDADORES. <https://www.mastellone.com.ar/>

Mastellone Hnos. S.A. (2023). Reporte de Sustentabilidad 2023. <https://www.mastellone.com.ar/Files/RS2023.pdf>

McCarthy, E. J. (1962). Basic Marketing: A Managerial Approach. Estados Unidos: R.D. Irwin. <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=inu.30000041584743&seq=51>

Mendivelso Carrillo, H., & Lobos Robles, F. (2019). La evolución del marketing: una aproximación integral. <https://rches.utem.cl/wp-content/uploads/sites/8/2019/07/revista-CHES-vol13-n1-2019-Mendivelso-Lobos.pdf>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible Argentina (2023). Guía para la elaboración de reportes de sostenibilidad. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia\\_para\\_la\\_elaboracion\\_de\\_reportes\\_de\\_sostenibilidad.docx.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_para_la_elaboracion_de_reportes_de_sostenibilidad.docx.pdf)

Molinos Río de la Plata (2018). Reporte de Sustentabilidad 2018. <https://www.molinos.com.ar/wp-content/uploads/2022/10/reporte-extendido-2018.pdf#:~:text=con%20una%20sostenida%20inversi%C3%B3n%20en%20innovaci%C3%B3n%20y,valor%20para%20nuestros%20accionistas%2C%20clientes%2C%20empleados%2C%20con%2D>.

Molinos Río de la Plata (2023). Reporte de Sustentabilidad 2023. [https://www.molinos.com.ar/wp-content/uploads/2024/08/Molinos\\_2023-web.pdf](https://www.molinos.com.ar/wp-content/uploads/2024/08/Molinos_2023-web.pdf)

Naciones Unidas (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>



- Naciones Unidas (2019). El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-lab%C3%BAscueda-de-soluciones-para-retos-globales>
- ONU, A. (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. [https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)
- Ortega, A. (2019). Sociedad 5.0: el concepto japonés para una sociedad superinteligente. Real Instituto Elcano, 25. <https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2021/11/ari10-2019-ortega-sociedad-5-0-concepto-japones-sociedad-superinteligente.pdf>
- Pacto Global Argentina (2024). Es más que cumplir años, es construir un legado. <https://pactoglobal.org.ar/noticia/es-mas-que-cumplir-anos-es-construir-un-legado>
- Pacto Global Argentina & Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2023). Informe sobre la huella de carbono en las empresas argentinas. <https://pactoglobal.org.ar/publicacion/estudio-sobre-huella-de-carbono-en-las-empresas-argentinas>
- Restrepo, J. M. H., Pérez, A. O., Gutiérrez, J. P., & García, J. A. C. (2021). Indicadores medioambientales y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a revelar por parte de empresas del sector químico. *Revista En-contexto*, 9(14), 151-184. <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/download/868/960>
- Riestra, L. (2018). Las Dimensiones del Desarrollo Sostenible como Paradigma para la Construcción de las Políticas Públicas en Venezuela: The Dimensions of Sustainable Development as a Paradigm for the Construction of Public Policies in Venezuela. *Revista Tekhné*, 21(1). <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/3543>
- Robles Pérez, B. C. (2014). Mercadotecnia aplicada a los mercados de consumo. [https://core.ac.uk/display/55526924?utm\\_source=pdf&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=pdf-decoration-v1](https://core.ac.uk/display/55526924?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1)
- Rondón, I. G. (2010). Origen y evolución del marketing como disciplina científica. *Contribuciones a la Economía*, 3. <https://www.eumed.net/ce/2010a/igr2.zip>
- Ruta Emprendedor. (2022). La relación entre sustentabilidad y fidelización de marca. <https://www.rutaemprendedor.com/impacto-de-la-sustentabilidad-en-la-imagen-de-marca/>



- Simplr. (2023). Greenwashing: Qué es y herramientas para detectarlo. Simplr. <https://www.simplr.io/blog/empresa-suscripcion/sostenibilidad/greenwashing-que-es-y-herramientas-para-detectarlo/>
- Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0, Redmarka. *Revista de Marketing Aplicado*, vol 01, núm. 022, 209-227. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943>
- Swissinfo. (2023, agosto). Nueva Zelanda triplicará el área de protección marítima de Auckland para salvar su ecosistema. <https://www.swissinfo.ch/spa/n-zelanda-triplicar%C3%A1-el-%C3%A1rea-de-protecci%C3%B3n-mar%C3%ADtima-de-auckland-para-salvar-su-ecosistema/48721904>
- Tellez, J. P. A., & Espinosa, R. A. P. (2019). Evolución del reporte en sostenibilidad en Latinoamérica bajo los lineamientos del GRI (Global Reporting Initiative). *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 11(2), 63-82. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6990351.pdf>
- Tetra Pak. (2023). Tetra Pak en Argentina: Reforestación y recuperación de bosques nativos. <https://www.tetrapak.com/ar>
- The Food Tech (2023). Estas son las tendencias en el marketing de alimentos para 2023. <https://thefoodtech.com/marketing/estas-son-las-tendencias-en-el-marketing-de-alimentos-para-2023/>
- Unilever. (2020). Unilever lidera categoría de consumo masivo del ranking reputacional *MERCO*. <https://www.unilever.com.mx/news/press-releases/2020/unilever-lidera-categoria-de-consumo-masivo-del-ranking-reputacional-merco/>
- We Are Drew. (2023). Estrategias de marketing sostenible y su impacto competitivo. <https://blog.wearedrew.co/noticias/practicas-de-marketing-sostenibles-y-su-impacto-en-la-marca>
- Zarta Ávila, P., (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, (28), 409-423. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39656104017>
- Zuñiga Espinosa, N. A., Zamora Ramos, M. R., & Martínez García, M. D. (2023). Repensando el Marketing para un Desarrollo Sostenible: Nuevos Enfoques y Estrategias. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 12(23), 28-34. <https://doi.org/10.29057/icea.v12i23.11961>

## **DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 15 de agosto 2025



María Julieta González Ortiz  
Firma y aclaración

31187  
Número de registro

42169320  
DNI