



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES
LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

TRABAJO FINAL DE GRADO

El valor de lo que permanece.

El caso *Natura*

DOCENTE: Cristian Secul Giusti

ALUMNA: Camila Sol Alfonsin

Resumen

En tiempos donde muchas marcas prometen salvar al planeta, no está de más preguntarse qué significa realmente hacerlo. ¿Puede una empresa construir belleza sin dejar huella?

Vivimos una época en la que la sustentabilidad forma parte del lenguaje cotidiano de la publicidad. Conceptos como “verde”, “natural” o “ecológico” se repiten hasta el cansancio, al punto de que ya pierda sentido. Frente a una crisis ambiental cada vez más visible, la comunicación corporativa intenta reconciliar el consumo con la conciencia ecológica, aunque a menudo la distancia entre el mensaje y la acción resulta evidente.

En medio de ese escenario se encuentra *Natura*, una empresa brasileña que desde sus comienzos eligió un camino diferente. Su propósito se basa en producir belleza de manera responsable, entendiendo que toda innovación debe respetar el entorno del que se alimenta. Su historia invita a pensar la sustentabilidad como una práctica constante, no como un argumento publicitario.

Este trabajo analiza el modo en que la marca consiguió construir un discurso ecológico coherente con su modelo de negocio. A través de su relación con la Amazonía, el desarrollo de la bioeconomía y la integración de comunidades locales, *Natura* plantea una manera de entender el consumo que combina bienestar, responsabilidad y propósito.

El objetivo de este escrito es reflexionar sobre la posibilidad de una comunicación empresarial que no se limite a prometer, sino que inspire nuevas formas de habitar el mundo.

Palabras clave: Sustentabilidad, Bioeconomía, Biodiversidad, Modelo de Negocio, Consumo Responsable.

Agradecimientos

Quiero agradecer a la Universidad de San Isidro y a sus docentes por acompañarme en este camino académico y brindarme las herramientas necesarias para desarrollarme profesionalmente. A Cristian, docente de la materia, por su mirada, su guía y su apoyo constante en el desarrollo de este Trabajo Final de Grado.

También quiero agradecer profundamente a mis papás, por ser mi sostén incondicional, por motivarme siempre y por enseñarme a no bajar los brazos. A mi hermana, por acompañarme en cada etapa y ser un apoyo fundamental.

A mi novio, por creer en mí incluso en los momentos difíciles que nos tocó atravesar y por impulsarme siempre a seguir adelante.

A mis amigas y amigos de toda la vida, por su compañía, sus palabras de aliento y por estar presentes tanto en los triunfos como en los momentos más desafiantes.

Y, por último, gracias a mí, por ser perseverante, confiar en mi proceso y cumplir finalmente lo que me propuse.

ÍNDICE

Introducción	4
<i>Justificación</i>	5
<i>Problema de investigación</i>	6
<i>Objetivo</i>	6
<i>Objetivos específicos</i>	7
<i>Hipótesis</i>	7
<i>Palabras clave</i>	7
Estado del arte	8
Estrategias metodológicas	13
La sinergia de la sustentabilidad en el caso Natura	15
<i>Capítulo 1. Nacer con propósito</i>	15
<i>Capítulo 2. Amazonía en el centro del modelo</i>	20
<i>Capítulo 3. Transformación del consumo</i>	23
<i>Capítulo 4. Uniendo comunidades y empresa</i>	28
<i>Capítulo 5. Reutilizar para innovar</i>	31
<i>Capítulo 6. Alcance global con propósito</i>	34
Consideraciones finales	36
Referencias	38

1. Introducción

En un panorama empresarial donde la sustentabilidad deja de ser una moda para convertirse en un imperativo estratégico, el caso de *Natura Cosméticos* se instaura como un modelo pionero y profundamente integrado. Desde su fundación en 1969, la empresa brasileña no se limitó a crear productos de belleza, sino que forjó su identidad sobre un pilar ético y filosófico: el "bien estar bien", una visión integrada que busca la armonía entre la persona, la sociedad y la naturaleza. Este compromiso, muy inusual para su época, se manifestó en acciones concretas mucho antes de que la responsabilidad social corporativa se popularizara.

Ya en 1983, *Natura* revolucionó la industria cosmética al introducir el sistema de repuestos, una iniciativa vanguardista que buscaba reducir el impacto ambiental de sus envases y que hoy es un sello distintivo de la marca.

La visión de la marca se cristalizó con la creación de la línea *Ekos* en el año 2000, un hito que profundizó su relación con la Amazonía y sus comunidades. A través de esta línea, *Natura* incorporó activos de la biodiversidad brasileña, y también estableció un modelo de bioeconomía forestal, exhibiendo que es posible generar ingresos y valor para miles de familias al mismo tiempo que se conservan y regeneran los recursos naturales. Este compromiso de "selva en pie" le permitió a la empresa construir una cadena de valor regenerativa, basada en el comercio justo y en la trazabilidad de sus ingredientes.

La coherencia y la persistencia de este enfoque a lo largo de más de cuatro décadas posicionaron a *Natura* como una marca con un propósito claro, lo cual le otorgó una ventaja competitiva única en un mercado cada vez más consciente.

El presente trabajo se adentra en la exploración y piensa cómo esta estrategia de sustentabilidad, profundamente enraizada en la ética y el respeto por el medio ambiente, se convirtió en un factor vital en su éxito comercial, influyendo en la percepción de la marca, la lealtad de los clientes y, en última instancia, en sus ventas.

Justificación

Este trabajo constituye un análisis con un abordaje reflexivo sobre el modo en que *Natura* articula su estrategia empresarial sustentable. La elección de esta mirada exploradora busca ir más allá del estudio técnico de un modelo de negocio e indagar en el modo en que una empresa puede construir, a través de su discurso y sus prácticas, una visión donde economía, sociedad y naturaleza se integran en un mismo sentido.

La relevancia de este trabajo consiste en analizar y comprender modelos de negocio que presentan inquietudes económicas, sociales y ambientales. En un contexto global marcado por la crisis climática, la pérdida de biodiversidad y la desigualdad social, *Natura* puede pensarse como un caso que atraviesa las lógicas tradicionales del mercado. Relevar sus propósitos de bioeconomía forestal del Amazonas posibilita pensar la relación entre desarrollo económico y respeto del planeta.

Desde este abordaje reflexivo, el Trabajo Final de Grado se pregunta cómo *Natura* transformó la sustentabilidad en un relato entre discurso y acción. Esto permite explorar la manera en que la empresa logró vincular la conservación de la biodiversidad con la innovación de productos y un desempeño financiero. En esos términos, la marca presenta un discurso sustentable como principio organizador y como estrategia de marketing.

Desde una perspectiva académica, el estudio también contribuye al campo de la responsabilidad social corporativa y el marketing sostenible. Ofrece un caso de estudio empírico que demuestra cómo la coherencia de una marca con sus valores de sustentabilidad influye directamente en la percepción y lealtad del consumidor. En el mercado actual, la transparencia, la autenticidad y el impacto positivo se han convertido en criterios de compra decisivos. Analizar la percepción del consumidor de *Natura* permite comprender esta nueva lógica de mercado y cómo las marcas con un propósito claro pueden construir relaciones más sólidas y duraderas con sus audiencias.

Este caso de estudio puede ser relevante para la dirigencia o representación política, ya que el modelo de negocio de *Natura* puede servir como un referente para el diseño de leyes públicas que incentiven la bioeconomía y promuevan la inversión en la conservación de ecosistemas vitales, demostrando que la protección ambiental puede ser un motor de desarrollo económico y social.

Finalmente, el trabajo presenta en primer lugar las estrategias metodológicas empleadas y los criterios que guían la indagación. Esta sección aborda el modo de recopilación, la coherencia y la intensidad del estudio. A continuación, se desarrolla la parte teórica y analítica, organizada en capítulos que abordan diferentes dimensiones del caso *Natura*. Cada capítulo se centra en un aspecto específico, desde la filosofía y propósito de la empresa, hasta su modelo de sostenibilidad, la transformación del consumo, la vinculación con comunidades, la innovación a través de la reutilización y su alcance global. Esta estructura ayuda a combinar la exposición conceptual con el recorrido integral del estudio de caso.

Problema de Investigación

Este trabajo se propone abordar y responder a las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera el compromiso de *Natura* con la sostenibilidad se convirtió en un pilar esencial de la estrategia de negocio, influyendo de manera definitiva en su identidad de marca?
- ¿Es posible que la integración de la sostenibilidad no sea solo un costo, sino la principal ventaja competitiva de una empresa? Analizaré cómo el desempeño comercial de *Natura*, medido en la percepción del consumidor, la lealtad y las ventas, está ligado a su ética ambiental y social.
- ¿Qué lecciones ofrece la estrategia de negocio de *Natura* sobre la integración exitosa de la rentabilidad económica, la conservación del Amazonas y el bienestar de las comunidades locales?

Objetivos

El objetivo general de este trabajo es analizar la evolución de la estrategia de sostenibilidad de *Natura* como un nuevo paradigma empresarial. Al respecto, se

releva, desde una perspectiva crítica y reflexiva, la relación simbiótica entre la rentabilidad económica, la conservación ambiental del Amazonas y el desarrollo social de las comunidades que lo habitan.

Objetivos Específicos

- Estudiar la trayectoria de *Natura* para entender cómo su compromiso con la sostenibilidad la posicionó como una pionera en el sector cosmético, marcando el camino para otras empresas.
- Explorar el modelo de bioeconomía forestal de *Natura*, demostrando que la utilización de la biodiversidad amazónica no es solo un insumo, sino una filosofía de negocio que genera valor económico al tiempo que contribuye a la conservación del ecosistema.
- Profundizar en la naturaleza de las colaboraciones de *Natura* con las comunidades amazónicas, evaluando cómo estas asociaciones influyen en su bienestar social y en el desarrollo de sus economías, y reflejando su rol como agente de cambio social.
- Reflexionar sobre cómo la percepción de la marca *Natura*, edificada sobre su compromiso con la sustentabilidad, logra conectar emocionalmente con los consumidores, incentivando la lealtad y, por ende, influyendo en sus decisiones de compra.

Hipótesis

La hipótesis del trabajo plantea que la estrategia de sustentabilidad desarrollada por *Natura* -basada en la valorización de la biodiversidad amazónica y en políticas de inclusión- funciona como un eje articulador de su identidad corporativa y como un recurso de diferenciación competitiva. En este sentido, dicho posicionamiento integra valores ambientales con objetivos de crecimiento y rentabilidad, y también incluye dimensiones éticas, comunicacionales y económicas.

Palabras clave:

Sustentabilidad, Bioeconomía, Biodiversidad, Modelo de Negocio, Consumo Responsable.

2. Estado del arte

Este apartado incluirá la búsqueda bibliográfica donde se observa que el modelo de negocio integral de *Natura* no es un caso aislado, ya que diferentes autores han investigado y diversos informes de sustentabilidad demuestran cómo la estrategia empresarial, la bioeconomía, el impacto social y la percepción del consumidor se entrelazan. El propósito de este trabajo es conectar estas perspectivas para mostrar cómo todas ellas, en conjunto, dan forma al éxito de la compañía.

Podemos tomar como referencia el "*Reporte de Sustentabilidad 2024*" de *Grupo Arcor* el cual presenta una visión integral de sus prácticas y compromisos en sostenibilidad a lo largo de sus operaciones globales. El informe, detalla la estrategia "Vivir Mejor" centrada en tres pilares: producir alimentos sustentables, promover la prosperidad de las personas y preservar la sostenibilidad del planeta.

Arcor define la sustentabilidad como un enfoque integral que le permite a la compañía gestionar de manera estratégica los riesgos y las oportunidades asociadas a su actividad y a las relaciones con sus grupos de interés. A través de este enfoque, *Arcor* busca incorporar de manera transversal la gestión de impactos económicos, sociales y ambientales en toda la compañía.

Creemos que los modelos lineales de consumo vigentes, basados en la extracción, producción y descarte, ya no son sostenibles. Es por ello que, asumimos el compromiso de impulsar un enfoque circular en los insumos utilizados a lo largo de toda nuestra cadena de valor, replanteando su ciclo de vida. Con este compromiso, promovemos la economía circular como el modelo de negocio más adecuado para alcanzar un desarrollo económico respetuoso con el planeta. (p.128)

El modelo de negocio de *Natura*, históricamente se destacó por su enfoque en la bioeconomía y los ingredientes naturales obtenidos de la Amazonía. Esta compañía utiliza la riqueza de los ecosistemas para el desarrollo de productos cosméticos y es pionera en la compensación de su huella de carbono. En este sentido, los modelos de *Natura* y *Arcor* tienen un fuerte compromiso con la

sustentabilidad y con la reducción del impacto ambiental, pero lo abordan desde diferentes puntos de partida:

- *Natura* prioriza la extracción sostenible de la biodiversidad y la relación con las comunidades locales para obtener materias primas exclusivas.
- *Arcor*, al ser una empresa de alimentos y packaging, se concentra en la eficiencia de los procesos agrícolas e industriales, promueve prácticas como la agricultura regenerativa y la economía circular en sus materiales de empaque.

Ambas empresas demuestran que una visión estratégica y una gestión proactiva de la sostenibilidad no solo son viables, sino que también pueden ser una fuente de crecimiento y valor a largo plazo, adaptándose a los desafíos y consumidores de sus respectivas industrias.

El siguiente trabajo académico explora el concepto de desarrollo sustentable y cómo las empresas pueden integrarlo a través de estrategias de marketing. "*Marketing sustentable: Utilización del marketing sustentable en la industria textil y de la indumentaria*" escrito por Aníbal Bur (2013).

El autor define el marketing sustentable como "un proceso de gestión integral que tiene como objetivo identificar, anticipar y satisfacer las demandas de los clientes y de la sociedad de una forma rentable y sustentable" (p. 7). Esta concepción va más allá de la satisfacción del consumidor, ya que implica integrar factores económicos, sociales y ecológicos en el modelo de negocio, transformando lo que antes era una alternativa en una necesidad estratégica.

En este marco, el análisis de *Natura* se presenta como un caso de estudio que permite observar cómo la compañía encarna estos principios en su gestión empresarial.

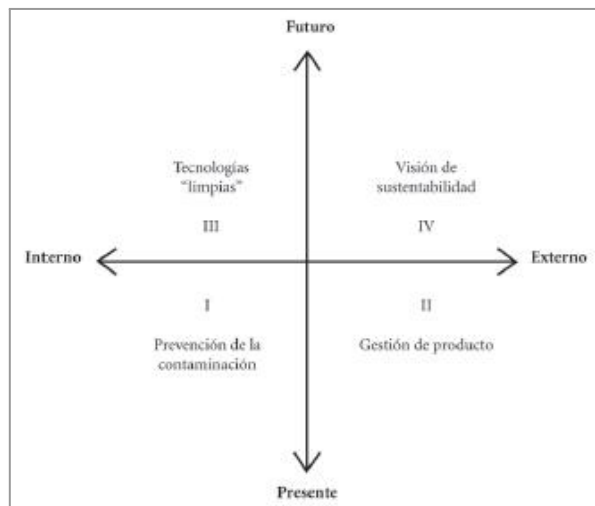


Figura 1. Modelo de creación de valor sustentable. **Fuente.** Hart y Milstein, 2003.

El autor menciona el modelo de cuatro cuadrantes de Hart y Milstein, el cual es una herramienta para analizar cómo una empresa crea valor sustentable:

- **Prevencción de la contaminación:** optimización de procesos para reducir residuos y emisiones, reflejado en la eficiencia productiva y la gestión de residuos de Natura.
- **Gestión de producto:** reducción del impacto ambiental en toda la cadena de valor; en el caso de *Natura*, a través del uso de ingredientes de la biodiversidad amazónica y la generación de impacto social en comunidades.
- **Tecnologías limpias:** inversión en innovación y tecnologías ecológicas; ejemplo de ello son las fórmulas libres de químicos dañinos y el uso de biotecnologías.
- **Visión de sustentabilidad:** colaboración con stakeholders, como ONGs y comunidades locales, donde *Natura* se destaca por sus alianzas con comunidades amazónicas y el respeto a sus conocimientos.

La integración de este modelo teórico permite entender cómo el modelo de negocio de *Natura* se inserta en el marco del marketing sustentable. Además, el artículo de Bur advierte sobre el riesgo del "greenwashing":

Este término es una combinación de las palabras green y whitewash, y es usado para describir las acciones engañosas utilizadas por las empresas para promocionar los beneficios de sus bienes y/o servicios hacia el medio ambiente y la sociedad. (p. 6)

Este es un término crítico que utilizaré para analizar si la comunicación de *Natura* es coherente con sus prácticas reales.

Para poner el foco en el consumidor, seleccioné el análisis de Enrique Ortiz de Mendivil (2013) titulado “*El consumo sostenible como perspectiva innovadora*” en el cual sostiene que el modelo económico basado en un crecimiento sin límites ya está mostrando señales de agotamiento, lo que obliga a repensar las estructuras productivas y migrarlas a esquemas más sostenibles. Según el autor, “unos consumidores formados, con pensamientos críticos y conscientes de su poder, pueden transformar las estructuras productivas, en un sentido de respeto al entorno y de perdurabilidad en el tiempo” (p. 3). Esta afirmación resalta el papel del consumidor como actor decisivo para orientar el mercado hacia prácticas más responsables.

Ortiz de Mendivil (2013) subraya que el consumo no debe entenderse únicamente como un acto individual de compra, sino como una herramienta capaz de generar transformaciones sociales y culturales. En este sentido, el autor propone un consumo ético, ecológico y solidario, que se exprese tanto en prácticas cotidianas como reducir, reutilizar y reciclar, como también en apoyar esquemas de comercio justo y en adoptar mayor austeridad al decidir qué y cómo consumir. Estas acciones, en conjunto, el autor las señala como claves para modificar los modelos de producción vigentes.

Ortiz plantea además que el consumo responsable ofrece una vía concreta para equilibrar las tres dimensiones de la sustentabilidad. En sus palabras, “la suma de los individuos, puede conseguir que la transformación del actual modelo financiero y de producción nos lleve a uno nuevo sin destruir el sistema económico en que se sustentan los valores y principios occidentales” (p.5). De esta manera, cada

elección cotidiana adquiere un valor estructural, ya que contribuye a orientar el rumbo del sistema productivo.

En relación con mi trabajo, estas reflexiones resultan especialmente pertinentes. La empresa incorporó a lo largo de los años en su modelo de negocio prácticas solidarias con comunidades amazónicas y puso énfasis en sensibilizar al consumidor respecto al origen de los ingredientes y el impacto social de sus compras. Esto expone lo que Ortiz de Mendivil describe como el poder transformador del consumidor crítico y consciente, capaz de guiar a las empresas hacia modelos más justos y sostenibles.

Es así, como este análisis evidencia que el avance hacia la sustentabilidad empresarial depende tanto de las estrategias corporativas como de la presión y las elecciones responsables de los consumidores.

3. Estrategias metodológicas

Para el desarrollo del presente trabajo adopté un enfoque cualitativo basado en el análisis documental y comunicacional. La elección de esta metodología responde a la naturaleza del tema abordado, centrado en comprender cómo la marca construye, transmite y sostiene un discurso sustentable tanto hacia sus consumidores como dentro de la propia organización.

El desarrollo se apoyó en entrevistas y fragmentos de videos producidos por la compañía para su comunicación interna, utilizados únicamente de manera referencial. La información utilizada fue contrastada con materiales disponibles públicamente y con datos presentes en informes oficiales de la empresa, asegurando así su correspondencia con los contenidos difundidos a nivel global. Estos recursos resultan ser muy valiosos porque permiten entender cómo *Natura* comunica internamente sus valores, su propósito y sus políticas de sustentabilidad, revelando la coherencia, o las posibles tensiones, entre el discurso institucional y el mensaje que llega al público externo.

Además, incluí el estudio de informes de sustentabilidad y reportes integrados, tanto de *Natura* como de otras empresas reconocidas del sector. En particular, utilicé el informe *Visión 2025–2050* publicado recientemente por *Natura*, que presenta los objetivos y compromisos a largo plazo de la compañía en materia ambiental, social y de gobernanza. Estos documentos ofrecen datos verificables sobre prácticas ambientales, estrategias de marketing verde y compromisos corporativos, lo que permitió realizar una comparación entre distintas formas de comunicar la responsabilidad ambiental en el ámbito empresarial.

La indagación también se nutrió de trabajos académicos, artículos e investigaciones previas que analizan casos similares o exploran las estrategias de comunicación vinculadas al consumo responsable y al *greenwashing*. Este abordaje permitió contextualizar el caso *Natura* dentro de un marco más amplio, identificando patrones comunes y diferencias significativas entre marcas globales.

Finalmente, se tomó como referencia principal la información institucional que la propia empresa pone a disposición de sus empleados y del público consumidor. *Natura* mantiene una política de comunicación caracterizada por la transparencia y la coherencia entre sus mensajes internos y externos. En particular, también se relevó la serie de piezas audiovisuales destinadas al personal, reunidas bajo el programa “Academia de Sustentabilidad”, en las que se abordan ejes como biodiversidad, circularidad, transición climática y derechos humanos.

La observación y análisis de estos materiales -junto con la comunicación institucional y comercial- permitió detectar de forma integral el modo en que la marca articula su identidad sustentable y construye repertorio tanto dentro de la organización como hacia sus públicos externos.

4. La sinergia de la sustentabilidad en el caso *Natura*

Nacer con propósito

Natura nació en 1969 de la mano de Antônio Luiz Seabra, en São Paulo, como un pequeño emprendimiento de cosmética. Desde el comienzo, el nombre elegido no fue casual ya que se inspiraba en lo natural y en el propósito de trabajar con ingredientes de origen vegetal, en sintonía con la biodiversidad brasileña. A diferencia de la mayoría de las compañías de ese momento, *Natura* no pensaba la cosmética solamente como un producto de consumo, sino como un medio para transmitir una filosofía de vida que vinculaba la belleza con el respeto al entorno.



Natura fue fundado en 1969, pero recién comenzó a usar un logo en 1970. El diseño sugiere la imagen de una flor, cuyos pétalos estaban formados por la letra "N".

En sus primeros años, Seabra atendía personalmente en la tienda de la Rua Oscar Freire, en São Paulo, buscando un contacto cercano y humano con sus clientes. Esa decisión, aparentemente simple, anticipa la relevancia que las relaciones personales tendrían en el futuro del modelo de negocio.

Fue en 1974, cuando la empresa adoptó la venta directa como principal canal de comercialización, convencidos de que la confianza y el vínculo entre consultoras y consumidoras podían ser el verdadero motor de crecimiento. Esa apuesta no sólo diferenció a la compañía en un mercado moderado por la distribución masiva, sino

que también reforzó su idea de que el éxito empresarial debía basarse en redes de relaciones humanas antes que en estrategias impersonales.

Desde sus orígenes, la empresa mostró interés hacia los temas ambientales y sociales, aun cuando en ese entonces no se hablaba de “sustentabilidad” como en la actualidad. La elección de principios activos vegetales y el rechazo a fórmulas puramente químicas marcaron un camino distinto. A lo largo de las décadas, ese enfoque se consolidó y se amplió con el lanzamiento de líneas como Ekos, que no solo incorporaban ingredientes de la biodiversidad amazónica, sino que también reconocían el saber de las comunidades locales que los cultivaban y recolectaban. De esta manera, *Natura* convirtió la riqueza natural y cultural de Brasil en la base de su innovación, y estableció una forma de crear valor que integraba la economía con la preservación ambiental y el respeto social.

La filosofía de la empresa se sintetizó en el concepto de “*Bem Estar Bem*” (“BienEstar Bien”), que se refiere a un bienestar individual inseparable de un bienestar colectivo. Este principio guió tanto la relación con las consultoras y empleados, como con los proveedores, y se materializó en decisiones concretas: desde la incorporación de envases reciclables y repuestos, hasta la búsqueda de transparencia en la cadena de valor. El Informe Integrado de *Natura &Co* subraya que esta coherencia histórica explica por qué la sustentabilidad ocupa un lugar central en su estrategia, más allá de modas o presiones externas que puedan existir.

Durante las décadas de 1980 y 1990, *Natura* fue ampliando su presencia en Brasil y fortaleciendo su modelo de venta directa. La cercanía con las consultoras se consolidó como un diferencial frente a la competencia, ya que no solo era un canal de distribución, sino también un espacio de transmisión de valores y de construcción de comunidad.

El cambio de siglo marcó un punto de inflexión dado que en el año 2000, la compañía lanzó *Natura Ekos*, una línea de productos que integraba ingredientes provenientes de la Amazonia y trabajaba de forma directa con comunidades locales. Más allá de la innovación cosmética, *Ekos* significó un gesto político y

cultural, ya que reivindicó a la biodiversidad como fuente de riqueza legítima y al mismo tiempo reconoció la sabiduría de las comunidades amazónicas. Con este lanzamiento, *Natura* introdujo un nuevo arquetipo en la industria cosmética, vinculando la identidad nacional con la sustentabilidad y el bienestar.

El impacto fue doble. Por un lado, la línea *Ekos* posicionó a *Natura* como referente en innovación sustentable dentro de Brasil. Por otro, la narrativa construida alrededor de la biodiversidad amazónica funcionó como estrategia de comunicación que diferenció a la marca frente a competencias internacionales, consolidando una reputación asociada a lo natural, lo ético y lo responsable.

A partir de la década de 2000, la compañía empezó un proceso de internacionalización. Primero expandió operaciones en América Latina, llegando a los mercados de Argentina, Chile, Perú y México, para después dar el salto hacia Europa. El crecimiento fue acompañado por sus políticas de sustentabilidad cada vez más tangibles, como la eliminación de pruebas en animales, el uso de materiales reciclables y la compensación de la huella de carbono.

En este período, la marca supo convertir el discurso ambiental en un elemento central de su propuesta de valor, demostrando que la sustentabilidad no era únicamente una cuestión de reputación, sino que una ventaja competitiva. *Natura* demostraba que no solo vendía cosméticos, vendía una forma distinta de relacionarse con el consumo.

En la década de 2010, *Natura* dio el salto global con la creación de *Natura &Co*, integrando marcas como *Aesop*, *The Body Shop* (las cuales vendió en 2023) y por último *Avon*. Y es así, como durante muchos años, *Natura* pasó de ser una empresa brasileña a un holding presente en más de 70 países, con la sustentabilidad como eje.

El crecimiento de la compañía abrió una gran pregunta ¿Cómo sostener un propósito ético y ambiental en un mercado global donde pesan cada vez más las exigencias de rentabilidad? Y cómo la marca dio respuesta es lo que la convierte

en un caso clave para analizar el uso del discurso ecológico en las marcas internacionales.

A lo largo de este trabajo profundizaremos en las distintas dimensiones de la sustentabilidad que impulsa *Natura*, desde su relación con las comunidades de la Amazonia, su participación en la bioeconomía como modelo de desarrollo responsable, hasta su propuesta innovadora de envases reutilizables y sistemas de repuestos que refuerzan su compromiso con el consumo consciente.

Amazonía en el centro del modelo

La presencia de *Natura* en la Amazonía comenzó en 1999, cuando la empresa estableció sus primeras asociaciones con comunidades locales para incorporar ingredientes de la sociobiodiversidad en sus productos. Con el tiempo, el modelo comenzó a expandirse a diferentes regiones amazónicas, consolidando una red que combina conocimientos tradicionales, con innovación científica y que sostiene una bioeconomía capaz de generar ingresos para miles de familias.

Una de las particularidades de este vínculo de la compañía con la Amazonía es que la producción de ciertos productos se ajusta al ritmo de la naturaleza. *Natura* solo comercializa ciertos bioingredientes cuando las especies completan naturalmente su ciclo de regeneración. Esta práctica, que en apariencia podría resultar una restricción comercial, constituye en realidad una garantía de que la biodiversidad se mantiene y que las comunidades tienen incentivos reales para conservar la selva en pie. El *Informe Integrado* que la compañía compartió en 2024 describen la importancia que tiene esta práctica con las comunidades y la biodiversidad de la siguiente forma:

Nuestro modelo de negocio provee las oportunidades que necesitamos para adquirir un estatus regenerativo. Latinoamérica es uno de los territorios de mayor biodiversidad del mundo, y la Amazonía tiene un rol crucial en el equilibrio climático del planeta. Por eso, creemos que es fundamental desarrollar [...] comunidades locales para operar la sociobioeconomía, con transferencia tecnológica y promoción del desarrollo territorial, a través del acceso a la innovación y de la cooperación técnica y científica. (p.58)

A partir de este modelo, la empresa también lleva adelante innovaciones que evitan el desperdicio de recursos y generan nuevas oportunidades económicas. Un ejemplo es el trabajo que realizan con la castaña amazónica. Al inicio la compañía solo compraba la semilla de castaña para obtener únicamente el aceite, pero la pulpa quedaba descartada. Gracias a los acuerdos de reparto de beneficios que *Natura* creó con las comunidades, se desarrollaron micro fábricas en la propia región que comenzaron a procesar esa pulpa y comercializarla en

otros sectores, como en gastronomía y en la producción de helados. De esta forma, la compañía aseguró que no se desperdicie ningún componente, las comunidades mejoran sus ingresos y, al mismo tiempo, *Natura* logra mayor eficiencia en la cadena de transporte al reducir el volumen movilizado, y en consecuencia, disminuye las emisiones de carbono.

Este modelo de negocio se enmarca lo que se denomina como bioeconomía, el cual es un concepto que hace referencia a la capacidad de generar bienes y servicios a partir de recursos biológicos renovables, osea la biomasa, transformados a través del conocimiento científico y tecnologías que permiten aprovecharlas de manera sostenible. No es únicamente usar plantas o materias primas naturales en la producción, sino de reorganizar las formas en la que se produce y consume, para que de esta manera los sistemas económicos se basen en la regeneración y no en el agotamiento.

En este sentido, como señalan Guy Henry, Jeanne Pahun y Eduardo Trigo (2014), la bioeconomía implica “una redefinición de los centros de producción, de los modelos de consumo y de los impactos de la actividad humana en el medio ambiente” (p. 125), lo que convierte a este paradigma en una vía capaz de responder simultáneamente a desafíos globales como la seguridad alimentaria, la escasez de recursos naturales y el cambio climático .

Otra iniciativa destacada de *Natura* es el proyecto *Saf Dendê*, reconocido por ser el primer sistema agroforestal del mundo diseñado para el cultivo de aceite de palma. Desde hace más de quince años, la compañía acompaña esta propuesta que busca transformar el modo en que se produce en la Amazonía, reemplazando el modelo monocultivo por uno que imita la dinámica natural del bosque. El sistema busca combinar el cultivo de palma con más de quince especies nativas de la región, lo que permite que se restauren y recuperen los suelos degradados, aumentar la biodiversidad y favorecer la regeneración del ecosistema. Este enfoque se alinea con la visión de *Natura* de integrar la producción y la conservación, demostrando, una vez más, que la actividad económica puede ser compatible con la preservación ambiental.

Además de los beneficios ecológicos, el *SAF Dendê* tiene un fuerte impacto social, ya que al involucrar a las comunidades locales en la gestión de los sistemas agroforestales, el proyecto genera empleo y fortalece las economías rurales. Tal como describe en el *Informe Integrado del 2024* esta iniciativa genera efectos positivos tanto en lo social como en el ambiente, ya que ayuda a capturar carbono del aire, lo que contribuye a reducir el cambio climático, fortalece la capacidad del ecosistema para resistir eventos climáticos extremos, y además mejora los ingresos de los productores rurales, porque al cultivar distintos tipos de productos como frutas, maderas o aceites vegetales, pueden ganar el doble y tener una producción más sostenible.



Comparación visual de tres modelos de uso del suelo: monocultivo, sistema agroforestal (del proyecto Saf Dendê) y floresta nativa, destacando el contraste entre producción convencional y prácticas regenerativas.

A partir de esta experiencia, *Natura* desarrolló *Biome*, su primera línea de productos para el cuerpo y el cabello elaborada con ingredientes de origen regenerativo y completamente libre de plástico. Esta línea simboliza un paso más en la aplicación del modelo de bioeconomía forestal: los ingredientes provienen de prácticas agrícolas sostenibles, los envases son reutilizables y reciclables, y todo el proceso productivo está pensado para minimizar el impacto ambiental. *Biome* resume el aprendizaje de 13 años de trabajo e investigación en la Amazonía,

donde la empresa encontró una forma de innovar inspirándose en los procesos naturales.

En conjunto, tanto el *SAF Dendê* como *Biome* muestran cómo *Natura* logra integrar una vez más la regeneración ambiental, la inclusión social y la innovación industrial en un mismo modelo. A través de ellos, la compañía contribuye a restaurar ecosistemas, mejorar la calidad de vida en las comunidades amazónicas y reducir la huella ecológica de su cadena de valor.

Transformación del consumo

En este capítulo abriremos el espacio al rol del consumidor crítico y consciente, porque como bien sabemos en los últimos años, la forma de consumir dejó de ser una acción meramente económica y se transformó en un acto social, cultural y político. Cada elección que hace una persona implica hoy ciertas formas de posicionarse, como los valores que apoya, qué prácticas respalda y qué tipo de futuro desearía construir. Tal como indica Enrique Ortiz en su ensayo *El consumo sostenible como perspectiva innovadora* el cual menciona en mi Estado del Arte:

Las crisis son siempre situaciones de cambio. La primera gran crisis global que está viviendo nuestro mundo en el siglo XXI, trae consecuencias negativas pero puede ser el catalizador de unos nuevos hábitos de consumo y de conducta hacia el entorno. (p. 72)

Este cambio de pensamiento y crisis ambiental dio origen a la figura del consumidor crítico y consciente, aquel que busca coherencia entre lo que compra y sus principios éticos o ambientales.

Esto también marca un nuevo escenario, en el cual las marcas ya no solo deben ofrecer productos de calidad, sino también demostrar su compromiso con causas que trascienden el beneficio económico.

El crecimiento de este tipo de consumidor logró impulsar grandes transformaciones en la comunicación y en las estrategias empresariales. Las personas demandan transparencia, trazabilidad y responsabilidad social, y esperan que las marcas asuman un rol activo frente a los problemas globales como el cambio climático, la desigualdad o la contaminación. En este contexto, el consumo adquiere una dimensión simbólica, en el que se convierte en un medio para expresar pertenencia, responsabilidad y empatía frente a estas causas. Las decisiones de compra ya no se mueven únicamente por el deseo individual, sino por el impacto colectivo que generan.

Dentro de este panorama, *Natura* se posicionó como una de las empresas que mejor supo interpretar este cambio cultural. A través de la comunicación, de sus

productos y el modelo de negocio promueve un tipo de consumo que va más allá de la belleza entendida únicamente como estética, y la vincula con el bienestar integral y la sustentabilidad. Ya que desde sus orígenes, la compañía propone que el cuidado personal esté ligado al cuidado del planeta y de las personas, invitando al consumidor a participar activamente en ese propósito.

Natura acompaña este proceso a través de diferentes estrategias. Una de ellas es la educación ambiental, en gran parte de sus campañas y plataformas digitales, ofrece información sobre el origen de los ingredientes, la función de los envases reciclables o la importancia de elegir productos con menor impacto ambiental. Este enfoque busca formar consumidores informados y responsables, capaces de reconocer el valor que hay detrás de cada elección.

Si bien la multinacional logró posicionarse como referente en sustentabilidad, reconoce que mantener ese compromiso sin afectar su competitividad comercial representa un desafío constante. El *Informe Integral de Natura (2024)* señala lo siguiente:

[...] la preferencia del consumidor de productos más sustentables y con menor emisión de carbono puede verse limitada por cuestiones relacionadas al precio, a la estética y a la funcionalidad. Para comprometerlos de manera más amplia en las acciones de descarbonización, es necesario el constante perfeccionamiento de las estrategias de marca, marketing e Investigación y Desarrollo, lo que en los permite producir una comunicación clara, valorando atributos y hábitos más sostenibles. (p.42)

Esta reflexión muestra que *Natura* no solo reconoce la importancia del consumidor consciente, sino también las tensiones y desafíos que implica sostener una oferta sustentable en un mercado competitivo. La marca entiende que promover hábitos responsables requiere equilibrar los objetivos ambientales con las expectativas de accesibilidad, diseño y rendimiento, y que ese equilibrio debe construirse a partir de la innovación constante.

Sin embargo, esta presión por la coherencia ética es precisamente la que lleva a otras marcas a cometer grandes errores. Cuando la demanda del consumidor

responsable supera la capacidad real de una empresa para transformar sus procesos de producción, surge el fenómeno del *Greenwashing* (o lavado verde). El *greenwashing* es un intento deliberado de mostrar una imagen de sostenibilidad y responsabilidad que no está respaldada por una acción corporativa auténtica. Las empresas invierten más recursos en la publicidad de sus pequeñas iniciativas verdes que en reducir su impacto ambiental real.

Un ejemplo emblemático de este fenómeno fue el de *Coca-Cola* y su campaña “Un mundo sin residuos”, lanzada en 2018. A través de anuncios, materiales digitales y acciones locales, la compañía aseguraba tener el objetivo de recolectar y reciclar el equivalente al 100 % de sus envases para 2030. El mensaje transmitía una imagen de responsabilidad ambiental y liderazgo en sostenibilidad, apelando directamente a la sensibilidad del nuevo consumidor consciente. En varios países, como Argentina, México y Brasil, la marca impulsó programas de recolección de botellas y acciones educativas sobre reciclaje, presentándose como una empresa comprometida con el planeta.

Sin embargo, con el paso del tiempo, diferentes organizaciones ambientales comenzaron a cuestionar la veracidad de estos compromisos. Informes del *Break Free From Plastic Report* (2024) revelaron lo siguiente:

The *Coca-Cola Company* mantiene su posición como el mayor contaminante por sexto año consecutivo, estableciendo un nuevo récord con un recuento total de residuos plásticos de 33.820, la cifra más alta de la compañía desde el inicio del proyecto. (Párr. 6)

También se criticó que las campañas trasladaban la responsabilidad del reciclaje al consumidor, mientras la compañía mantenía un modelo de producción lineal basado en el uso masivo de envases de un solo uso. Ante la presión pública, representantes de la empresa reconocieron que el objetivo de “cero residuos” era difícil de alcanzar en los plazos prometidos, admitiendo así la brecha entre la comunicación aspiracional y la realidad operativa.



Ejemplos de campañas de Coca-Cola en España que, bajo slogans como “Hagámoslo juntos” o “No compres Coca-Cola si no vamos a reciclar juntos”, dirigen la responsabilidad ambiental al consumidor. Esta estrategia fue cuestionada por sugerir que el impacto ambiental recae principalmente en las decisiones individuales, desplazando la responsabilidad de la empresa.

Las consecuencias de este falso marketing verde fueron inmediatas. La crisis de credibilidad afectó la reputación global de *Coca-Cola*, especialmente entre los consumidores más jóvenes y ambientalmente comprometidos. Diversas ONG internacionales, como *Greenpeace* y *Oceana*, la señalaron públicamente como un caso modelo de *greenwashing*, y su inclusión constante en los rankings de las mayores contaminantes plásticas profundizó el daño. En redes sociales, miles de usuarios cuestionaron sus mensajes, generando boicots y llamados a reducir el consumo de bebidas embotelladas. Como respuesta, la empresa se vio obligada a reformular su estrategia, incorporando mayor proporción de plástico reciclado en sus envases y comunicando compromisos más medibles, aunque la percepción pública de incoherencia persiste.

Este caso demuestra que el *greenwashing* puede transformarse en un riesgo reputacional severo. En un contexto donde la transparencia y la coherencia son valores centrales, las empresas que no respaldan su discurso ambiental con acciones verificables pierden legitimidad ante un consumidor que ya no se deja persuadir por mensajes publicitarios vacíos. La presión del público informado actúa hoy como un nuevo mecanismo de control social, las marcas que fallan en

sostener su narrativa de sustentabilidad enfrentan consecuencias tanto simbólicas como económicas.

En contraposición con este caso, *Natura* integra un ejemplo de coherencia entre discurso y práctica. Su compromiso con la sustentabilidad no surge como respuesta a una tendencia, sino como parte de su ADN corporativo. La empresa promueve una relación honesta con sus consumidores, ofreciendo trazabilidad sobre el origen de sus ingredientes, información sobre el impacto ambiental de sus envases y resultados verificables de sus programas de conservación. De esta manera, logra sostener una comunicación sustentable creíble, basada en hechos y no en promesas, fortaleciendo la confianza del público y consolidando su propósito en torno a un consumo consciente, responsable y transformador.

En el próximo capítulo profundizaré en una de las formas más concretas en que la compañía materializa su compromiso: las alianzas que construyó con las comunidades amazónicas. Estas relaciones no se limitan a un intercambio económico, sino que implican colaboración, aprendizaje mutuo y generación de oportunidades para quienes viven en la región. A través del trabajo conjunto con recolectores, agricultores y cooperativas locales, *Natura* promueve una economía que mantiene la selva en pie, brinda numerosos puestos de trabajo y revaloriza los saberes tradicionales de las comunidades.

Entender estas alianzas es clave para asimilar por qué la empresa logra sostener una reputación sólida en torno a la sustentabilidad. Mientras muchas marcas caen en el *greenwashing* por intentar responder a las demandas del consumidor consciente sin cambiar su lógica de negocio, *Natura* demuestra que cuando la sustentabilidad se integra de verdad en la forma de producir, no solo se construye confianza, sino también un impacto real que beneficia a las personas y al planeta.

Uniando comunidades y empresa

En este apartado profundizaré en las alianzas que *Natura* construyó con comunidades amazónicas, para entender cómo esas relaciones trascienden el simple intercambio comercial y generan beneficios mutuos, inclusión y reconocimiento del conocimiento local. *Natura*, desde hace décadas, no vio a la Amazonía solo como fuente de insumos, sino como territorio con vida humana, saberes y dinámicas sociales que merecen ser parte del proyecto de valor de la marca.

Una de las formas más concretas de estas alianzas es su programa con las comunidades agroextractivistas, que busca incorporar, como vimos en otros capítulos, la materia prima de la selva en sus productos cosméticos bajo criterios éticos y regenerativos. *Natura* se compromete con una repartición justa de beneficios, de modo que las comunidades cuyas tierras aportan al amplio portafolio de la empresa, reciban retorno económico y capacidad de fortalecimiento organizacional. En el documento institucional *Natura & Co, Visión 2030*, la empresa insiste en que estas asociaciones no deben entenderse como simples proveedores, sino como socios estratégicos del modelo de bioeconomía forestal. Además, *Natura* afirma que la longevidad de estas alianzas se basa en el diseño de mecanismos como la “repartición de beneficios” que garantizan continuidad y justo reconocimiento local.

Casi desde sus inicios, *Natura* integró a las comunidades locales como protagonistas de su cadena de abastecimiento. Este vínculo, construido a lo largo del tiempo, refleja una relación que combina desarrollo económico, inclusión social y conservación ambiental. En su Informe Integral 2024, la compañía señala los avances alcanzados en el marco de su programa *Compromiso con la Vida*:

Sobre el Compromiso con la Vida, alcanzamos nuestra meta de extender nuestra asociación hacia 45 comunidades agroextractivistas (eran 34 en 2020) seis años antes de lo establecido. Compartimos R\$48,5 millones en recursos en las comunidades, de los cuales R\$24,5 millones corresponden

a la compra de insumos de la sociobiodiversidad. En 2024, impactamos en 10.548 familias a través del negocio (p. 94).

Este logro no responde únicamente a una estrategia de expansión comercial, sino al convencimiento de que las comunidades amazónicas poseen saberes fundamentales para la preservación del bosque y el uso sostenible de sus recursos. Al integrarlas como socias activas, *Natura* refuerza la distribución justa de beneficios, y también consolida una forma de hacer empresa que se enraíza en los territorios y reconoce el valor de las personas que viven y trabajan de la biodiversidad.

Otro paso importante dentro del compromiso con la región amazónica es el proyecto Amazonía Viva, una iniciativa que busca cuidar el bosque mientras impulsa el crecimiento de las personas que viven de él. Nació con la idea de que la selva puede seguir siendo esa fuente de vida y trabajo sin necesidad de destruirla, apoyando a las comunidades que la habitan para que produzcan de manera sostenible y con independencia.

A través de este proyecto, *Natura* ayuda a que cooperativas y asociaciones locales puedan financiar sus cosechas, mejorar sus condiciones de trabajo y mantener vivas sus tradiciones. Lo hace brindando apoyo económico y también acompañando con herramientas, capacitaciones y asesoramiento para que las comunidades puedan gestionar sus recursos y fortalecer su autonomía.

Lo más valioso de Amazonía Viva es una inversión y una alianza. *Natura* trabaja junto a las comunidades, escuchando sus necesidades y aprendiendo de su conocimiento sobre el bosque. Para asegurar que las decisiones sean justas y compartidas, el proyecto cuenta con un consejo en el que también participan representantes locales, lo que garantiza que las voces de quienes viven en la selva sean parte del proceso. El informe integrado de *Natura* del 2024 lo expresa de la siguiente manera:

En los próximos años, estimamos que Amazonía Viva impulsará el desarrollo económico y sustentable en 16 territorios, aumentará la

producción de más de 40 cooperativas y asociaciones agroextractivistas y beneficiará a más de 10 mil familias en la región. (p.99)

Gracias a este tipo de iniciativas, cada fruto, cada semilla y cada producto que surge del trabajo conjunto se convierte en una historia de respeto, cuidado y cooperación. Amazonía Viva demuestra que es posible crear un futuro en el que la economía y la naturaleza caminen de la mano, donde el progreso no se mida solo en números, sino en bienestar, inclusión y en la posibilidad de mantener viva la selva y a quienes la protegen.

En síntesis, proyectos como Amazonía Viva muestran cómo *Natura* logra unir desarrollo y preservación, generando un impacto positivo tanto en las comunidades como en el entorno natural.

En el próximo capítulo, profundizaré en otra de las decisiones que marcó la historia de la compañía: la incorporación de envases reutilizables y su sistema de repuestos. Una innovación que desde los años 80 revolucionó la industria cosmética y sentó las bases de un consumo más consciente y responsable.

Reutilizar para innovar

De acuerdo con lo dicho previamente, *Natura* se caracterizó desde sus inicios por su compromiso con la sustentabilidad y por construir una relación sólida con consumidores que valoran las marcas con propósito. Su público elige los productos por la calidad y la estética, pero principalmente porque percibe en ellos una forma de consumo más consciente y respetuosa. A lo largo de su historia, la compañía demostró que la innovación no está reñida con la responsabilidad ambiental, sino que puede ser su motor principal.

Un claro ejemplo de esto fue la decisión de incorporar envases reutilizables y un sistema de repuestos, una apuesta que *Natura* adoptó en los años 80 y que, con el tiempo, transformó por completo la forma en que la industria cosmética entendía el consumo. En una época en la que la preocupación ambiental aún no ocupaba un lugar central, la empresa brasileña empezó a cuestionar la lógica del “usar y tirar” y propuso un modelo que invitaba a los clientes a reutilizar en lugar de descartar. Esta iniciativa logró reducir significativamente la cantidad de residuos generados, y marcó un punto de inflexión en la relación entre el consumidor y el producto, al incorporar la sustentabilidad como parte de la experiencia de compra.

El sistema de repuestos se convirtió rápidamente en un símbolo de la identidad para *Natura*, porque demostró que era posible innovar pensando en el largo plazo. Al mismo tiempo, con este formato la marca redujo el uso de plástico y la huella ambiental de su producción, logrando ofrecer una opción más económica para sus clientes, esto hizo que el consumo responsable fuera accesible y no un privilegio.

A lo largo de los años, esta política se consolidó como una de las más emblemáticas de la compañía. *Natura* mantuvo su compromiso con la reducción de residuos y con el diseño de envases cada vez más sostenibles, experimentando con materiales reciclados, bioplásticos y sistemas de recarga en distintas líneas de productos. Lo que en su momento fue una decisión innovadora terminó por redefinir los estándares de sustentabilidad dentro de la industria cosmética, inspirando a otras marcas a repensar sus propios modelos de producción y consumo.

Su apuesta por los envases reutilizables abrió el camino hacia un modelo más circular, en el que cada material tiene una nueva oportunidad antes de convertirse en desecho. Esa lógica se profundizó con la creación de programas que buscan que los envases vuelvan a la cadena productiva y que los consumidores participen activamente en este proceso.

Un ejemplo claro, es el *Programa Elos*, el cual *Natura* adoptó en 2017 y promueve la llamada logística inversa. Se trata de un sistema en el cual los envases usados son recolectados en las tiendas físicas, reciclados y transformados nuevamente en materia prima. Con este programa, la compañía logra demostrar que la sustentabilidad no termina cuando un producto se usa, sino que continúa cuando ese envase regresa para tener una nueva vida.



Campañas de recuperación de envases. Natura Chile 2025.

En la misma línea, la marca renovó varios de sus productos más conocidos con envases elaborados a partir de materiales reciclados. El perfume *Kaiak O2*, por ejemplo, se relanzó en 2023 con más del 50% de plástico recuperado de las costas y con vidrio reciclado, mostrando que la belleza también puede surgir de lo que otros descartan.

Otro hito reciente, el cual mencioné en un capítulo anterior, es *Natura Biome*, una línea circular que dió un paso más allá, al retirar por completo el plástico de sus fórmulas y envases. *Biome* representa la visión de una cosmética regenerativa, que busca causar menos daño, y devolverle al planeta parte de lo que toma.

Pero entre todas las innovaciones que impulsó *Natura*, *Ekos Concentrado de Castaña* ocupa un lugar especial. Esta línea representa uno de los mayores logros de la compañía: se trata de la primera crema corporal concentrada del mundo.

El producto nació después de varios años de investigación, con el objetivo de crear una fórmula más potente, con menos agua y menos envase, pero con el mismo nivel de eficacia y placer sensorial que caracteriza a la marca. El resultado fue una crema altamente concentrada que rinde mucho más, requiere menos material para producirse y genera un impacto ambiental menor.

El diseño del envase refleja el compromiso de la compañía, ya que es recargable y 100% fabricado con plástico reciclado proveniente de regiones ribereñas. Así, este producto se convirtió en un símbolo de lo que *Natura* siempre buscó, unir innovación, comunidad y respeto por la naturaleza en una misma propuesta.

Alcance global con propósito

En este último capítulo profundizaré en cómo *Natura* trascendió las fronteras de Brasil para convertirse en una de las marcas más reconocidas de América Latina y en un referente global en sustentabilidad. Lo que comenzó como un pequeño emprendimiento en São Paulo, con una mirada diferente sobre la belleza y la naturaleza, se transformó con el tiempo en una empresa presente en decenas de países, que demostró que el éxito comercial puede ir de la mano de un propósito social y ambiental.

Pero su crecimiento no fue casual. *Natura* entendió antes que muchas otras compañías que el futuro de los negocios debía construirse sobre los valores que la acompañan hasta el día de hoy, el respeto por las personas, el cuidado del entorno y la búsqueda de relaciones más justas dentro de toda su cadena. Esta visión la convirtió en una marca querida y confiable por los clientes, no solo por la calidad de sus productos, sino por lo que representa.

Cuando se analiza el recorrido de *Natura* a nivel global, resulta interesante compararlo con el camino que siguieron otras empresas internacionales que también comenzaron a integrar la sustentabilidad en sus estrategias.

En Argentina, por ejemplo, *Arcor* comenzó a incorporar una mirada sustentable en 2005, con la puesta en marcha del Plan de Acción RSA, que marcó sus primeros pasos en materia de responsabilidad social. Años más tarde, en 2021, la compañía profundizó ese compromiso con el lanzamiento de su Estrategia de Cambio Climático, parte de su plan integral de sustentabilidad llamado Vivir Mejor. Este programa se apoya en tres pilares fundamentales: producir alimentos de manera sustentable, promover la prosperidad de las personas y preservar la sostenibilidad del planeta. Dentro de este último eje, *Arcor* desarrolla líneas de trabajo que se conectan con la filosofía de *Natura*, especialmente en lo que refiere a la agricultura regenerativa. En su Informe de Sustentabilidad 2024, la empresa expresa: “Estamos comprometidos con la implementación de modelos de producción regenerativa para nuestras principales materias primas, priorizando

prácticas conservacionistas, el uso de tecnologías de precisión y el fortalecimiento de las comunidades productoras” (Arcor, 2024, p. 62).

Por otra parte, *Mondelez International*, una de las principales compañías de alimentos y snacks del mundo, también avanzó en los últimos años hacia un modelo de producción más responsable. Un ejemplo destacado es su programa global *Cocoa Life*, lanzado en 2012, que busca transformar la forma en que se produce el cacao en los países de origen. A través de esta iniciativa, la empresa se propuso garantizar que el cacao utilizado en sus marcas de chocolate provenga de fuentes sostenibles, invirtiendo mil millones de dólares hasta 2030 para mejorar las condiciones de vida de los productores, promover prácticas agrícolas responsables y proteger los ecosistemas donde crece este cultivo. *Cocoa Life* trabaja directamente con comunidades agrícolas, impulsando la capacitación, la innovación y el cuidado del ambiente, con la meta de que para 2025 el 100% del cacao utilizado por la compañía provenga de este programa. De esta manera, *Mondelez* busca que el placer de un producto tan cotidiano como el chocolate también signifique bienestar para quienes lo producen y respeto por el entorno natural.

Tanto *Arcor* como *Mondelez* muestran cómo las grandes compañías están comprendiendo que la sustentabilidad ya no puede ser un tema secundario, sino un eje central de su negocio. Sin embargo, mientras muchas empresas fueron incorporando estas políticas con el paso del tiempo, *Natura* nació con esa mirada integrada desde su origen. En su caso, la responsabilidad ambiental y social no surge como una estrategia para adaptarse a las nuevas demandas del mercado, sino como una convicción que guía todas sus decisiones. Por eso, más que seguir una tendencia, *Natura* se convirtió en un modelo a seguir, como una marca que demuestra que el crecimiento puede construirse desde la coherencia, que la rentabilidad y el propósito pueden convivir, y que el verdadero liderazgo se alcanza cuando una empresa logra inspirar a otras a hacer las cosas mejor.

5. Consideraciones finales

A lo largo de este trabajo, que nació con un espíritu ensayístico, se incluyen dinámicas de indagación propias del análisis de un caso de estudio, aunque sin resignar la vertiente reflexiva que atraviesa todo el texto. Así, se analizó el modo en que *Natura* logró construir un modelo de negocio que integra la sustentabilidad y la regeneración; y se hizo evidente que este no fue un camino adoptado en respuesta a las nuevas exigencias del mercado, sino un punto de partida desde el cual la empresa edificó su identidad.

La historia de *Natura* muestra que cuando una compañía incorpora una visión ética desde el origen, esa coherencia se filtra en todas sus decisiones, en la forma de producir, de comunicar y de relacionarse con las personas. Lo interesante de este caso, y lo que recorrimos a lo largo del trabajo, es que se trata de una filosofía que atraviesa todo el modelo de negocio de la compañía y que, en consecuencia genera una forma distinta de entender el valor, la belleza y el progreso.

Sin embargo, este trabajo también invita a pensar los desafíos futuros del grupo *Natura &Co*, especialmente frente a la integración de una marca con trayectoria muy distinta, como *Avon*.

Resulta interesante preguntarse cómo se trasladará este propósito sustentable en una marca que históricamente no estuvo asociada a estos valores. ¿De qué manera la compañía logrará transmitir su compromiso ambiental y social a un universo de productos, consumidores y culturas tan diferentes? ¿Podría *Avon* transformarse para alinearse con la visión regenerativa de *Natura* sin perder su identidad?

Avon, a lo largo de su trayectoria, se vinculó principalmente con la independencia económica de las mujeres y con una comunicación más tradicional en torno a la belleza y el bienestar. La sustentabilidad nunca fue un valor fundacional dentro de su narrativa, por lo que pensar su transformación supone un reto que excede lo

operativo. Implica modificar estructuras, lenguajes y prácticas arraigadas, pero también repensar su identidad y su vínculo con quienes la eligen.

Tal vez, el verdadero desafío de *Natura* en los próximos años no sea sólo sostener su liderazgo en sustentabilidad, sino lograr que ese propósito se vuelva contagioso dentro del grupo y que sus valores sean capaces de transformar a otras marcas.

En fin, si bien este trabajo se centró en comprender cómo *Natura* logró convertir la sustentabilidad en un principio estructural y en un lenguaje que conecta con las personas. La reflexión final que queda apunta hacia otros horizontes para entender qué ocurre cuando una marca que nació con un propósito busca expandirse hacia otras que no lo tuvieron.

Más que un cierre, estas consideraciones son una invitación a seguir pensando cómo las empresas pueden crecer sin acelerar el deterioro del entorno del que dependen. En un mundo atravesado por la crisis climática y por el agotamiento de los modelos de consumo tradicionales, el caso de *Natura* propone una pregunta esencial ¿qué pasaría si el éxito empresarial no se midiera por cuánto crece una compañía, sino por cuánto bien deja a su paso? Tal vez ahí se encuentre la verdadera medida del progreso.

6. Referencias

- Break Free From Plastic. (2024, 7 de febrero). *Break Free From Plastic Report*. Break Free From Plastic. Recuperado de <https://www.breakfreefromplastic.org/2024/02/07/bffp-movement-unveils-2023-global-brand-audit-results/>
- Bur, A. (2013). *Marketing sustentable: Utilización del marketing sustentable en la industria textil y de la indumentaria*. (Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Cuyo). Repositorio Digital de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Grupo Arcor. (2024). *Informe de Sustentabilidad 2024*.
- Henry, G., Pahun, J., & Trigo, E. (2014). *La Bioeconomía en América Latina: oportunidades de desarrollo e implicaciones de política e investigación* (pp. 125–141). Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Natura &Co. (2025). *Visión 2025-2050: Caminos para la regeneración*.
- Natura &Co. (2024). *Informe Integrado Natura &CO 2024*.
- Ortiz de Mendivil, E. (2013). *El consumo sostenible como perspectiva innovadora*. (Tesis de grado).