



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

TESIS DE DOCTORADO

COMERCIALIZACIÓN SOSTENIBLE
EN LA INDUSTRIA ARGENTINA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Nombre del Tesista: Cristian von Matuschka
Directora: Prof. Dra. Dagmar Gesmann-Nuissl
Codirectora: Prof. Dra. Ángela Diblasi

2020 – Facultad de Ciencias Económicas - UNCuyo – Mendoza



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TESIS DE DOCTORADO

COMERCIALIZACIÓN SOSTENIBLE
EN LA INDUSTRIA ARGENTINA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS
- MENCIÓN ADMINISTRACIÓN -

Nombre del Tesista: Cristian von Matuschka
Directora: Prof. Dra. Dagmar Gesmann-Nuissl
Codirectora: Prof. Dra. Ángela Diblasi

2020 – Facultad de Ciencias Económicas - UNCuyo - Mendoza

AGRADECIMIENTOS

Las tesis doctorales nunca son el fruto de una sola persona. Por ello quiero agradecer, profundamente, a aquellas que hicieron posible esta investigación aún en las situaciones más adversas. En el orden cronológico:

- **Dr. P. Thomas:** por orientarme y contactarme con la que sería mi futura directora.
- **Dra. D. Gesmann-Nuissl:** por su rol de directora. Guiándome durante todo el proyecto y en gran medida, a distancia, depositando mucha confianza y proveyéndome de las condiciones óptimas para proceder con la investigación durante mis visitas a Chemnitz (Alemania).
- **Dra. Á. Diblasi:** siendo la codirectora analizó, detenidamente, los modelos y datos del proyecto hasta llegar a la perfección estadística.
- **Dra. C. Alfonso:** de gran valor fue su apoyo emocional e incondicional cuando había que sortear obstáculos de índole académico y financiero.
- **M.Sc. C. Kollwitz:** por su colaboración en la construcción de la base de datos.

Resalto también las instituciones que facilitaron información, material y financiamiento:

- **Technische Universität Chemnitz:** a través de la Professur für Privatrecht und Recht des geistigen Eigentums.
- **DAAD Argentina:** en el evento 250 años Humboldt y las Américas - Transferencia e interdependencia de conocimientos científicos.
- **Facultad de Ciencias Económicas de la UNCuyo:** a través de la gestión del equipo del Doctorado en Ciencias Económicas.
- **Rectorado de la UNCuyo:** a través de la Secretaría de Investigación, Internacionales y Posgrado.
- **Caucasia – Wine Thinking S.A.:** proveedor de bases de datos relacionadas a las empresas argentinas.
- **SLG Prüf- und Zertifizierungs GmbH:** abriendo sus puertas para mostrar sus procesos de trabajo.

Dicho esto, la presente obra pasa a ser no sólo de todos los nombrados, sino también de la comunidad científica interesada.

*Mendoza, 30 de marzo 2020
Cristian von Matuschka*

RESUMEN

La Industria Argentina de Alimentos y Bebidas (IAAB) se enfrenta a numerosos desafíos, tales como, descripciones claras de productos, uso de pesticidas, condiciones seguras de trabajo y precios éticos. Una posible manera de afrontar estas cuestiones puede ser encontrada en el concepto de Comercialización Sostenible (CS). El marco conceptual se basa, precisamente, en el concepto de CS junto a los conceptos de grupos de interés y aspectos seleccionados de la teoría de la información. Los objetivos de esta investigación abarcan la caracterización de la CS, la identificación y análisis de impulsores de CS y los resultados en términos de CS. Esta investigación presenta los resultados de 362 empresas argentinas encuestadas en 2019 sobre la presencia de la CS en la IAAB. Por medio de un análisis de clústeres, las empresas fueron divididas en cuatro grupos distintos: Líderes, Seguidores, Indecisos y Pasivos. En base a estos resultados y combinando el concepto de Michael Porter sobre estrategias competitivas, se clasificaron las estrategias en dos tipos: activosCS e inactivosCS. En términos de influencia percibida de los grupos de interés, los resultados muestran que las empresas argentinas Procesadoras de Alimentos y Bebidas (PAB) identifican a la alta gerencia, los consumidores, los propietarios de empresas y los minoristas como aquellos que más presionan para realizar CS. Además, las empresas que están particularmente comprometidas con la CS perciben, comparativamente, mayor influencia de todos los grupos de interés que aquellas menos comprometidas. Para explicar las razones de por qué una empresa aplica CS se utilizó la regresión logística binaria. Los resultados también arrojan que las empresas están particularmente satisfechas con sus resultados de CS cuando persiguen una estrategia competitiva distintiva (esto es, segmentación por alta calidad o competencia por precio). La investigación señala la importancia de poseer una estrategia de CS distintiva y la compatibilidad entre esta estrategia y su aplicación operativa. Para futuras investigaciones, es de vital importancia indagar en las empresas que no procesan alimentos y bebidas sostenibles (noCS).

CONTENIDOS

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS.....	8
LISTA DE APÉNDICES.....	11
LISTA DE ABREVIATURAS.....	13
A- INTRODUCCIÓN.....	16
A-1 CUESTIONES DE SOSTENIBILIDAD COMO DESAFÍOS CLAVES PARA LA INDUSTRIA ARGENTINA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	17
A-1.1 Punto de partida y problema de la investigación.....	17
A-1.2 Alcance de la investigación.....	25
A-1.3 Objetivos de la investigación y preguntas.....	26
A-1.4 Estructura de la investigación.....	27
A-1.5 Abordaje epistemológico.....	29
B- PARTE TEÓRICA.....	33
B-2 ENCUADRANDO EL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	34
B-2.1 Definición de términos relevantes.....	34
B-2.2 La Comercialización Sostenible como el nuevo enfoque.....	37
B-2.3 Esquema de conceptos y teorías relevantes.....	49
B-3 MARCO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS DE LA CS.....	68
B-3.1 Características de la CS.....	69
B-3.2 Los impulsores de la CS.....	91
B-3.3 El RCS.....	105
B-3.4 Sinopsis del marco conceptual.....	109
C- PARTE EMPÍRICA.....	115
C-4 ABORDAJE METODOLÓGICO.....	116
C-4.1 Planificación de la encuesta.....	116
C-4.2 Recopilación de datos.....	124
C-4.3 Análisis de los datos.....	129
C-5 ANALISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CS.....	134
C-5.1 El procesamiento de productos sostenibles.....	134
C-5.2 Comercialización Sostenible Estratégica.....	137
C-5.3 CSO.....	147
C-5.4 Tipos de CSE en el mercado argentino de alimentos y bebidas.....	173
C-5.5 Sinopsis de las características de CS según tipo de estrategia.....	182

C-6 ANÁLISIS DE LOS IMPULSORES DE LA CS.....	184
C-6.1 Influencia de los impulsores internos de CS	184
C-6.2 Influencia de los impulsores externos de CS.....	198
C-6.3 Evaluación comparativa de la influencia de los grupos de interés	210
C-6.4 Orientación de la CSE	216
C-6.5 Importancia relativa de los impulsores de la CS	220
C-7 ANÁLISIS DEL RESULTADO DE LA COMERCIALIZACIÓN SOSTENIBLE	231
C-7.1 La consecución de los objetivos claves de la CS.....	231
C-7.2 Evaluación de la satisfacción global de la CS	236
D- CONCLUSIONES Y DISCUSIONES	239
D-8 COMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE SOSTENIBILIDAD - EL CASO DE LA INDUSTRIA ARGENTINA	240
D-8.1 Sinopsis de los principales resultados de la investigación.....	240
D-8.2 Implicaciones en la teoría, la práctica y futuras investigaciones.....	244
REFERENCIAS	251

LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Los 17 objetivos de DS.....	18
Figura 2: Creación de valor en la industria de alimentos y bebidas.....	25
Figura 3: Influencia de los procesadores de alimentos y bebidas dentro de la cadena de valor.....	26
Figura 4: Procedimiento de estudio de la CS.....	29
Figura 5: Esquema de intersección del DS.....	35
Figura 6: Concepto de CS.....	51
Figura 7: El modelo de los grupos de interés	63
Figura 8: El modelo de los grupos de interés y sus sistemas externos de control	66
Figura 9: Marco general y estructura del capítulo	68
Figura 10: Productos sostenibles.....	71
Figura 11: Los problemas de sostenibilidad en la industria de alimentos y bebidas	76
Figura 12: Transformación de cualidades creenciales en cualidades de casi-búsqueda	89
Figura 13: Comunicación basada en información vs. comunicación basada en emoción	90
Figura 14: El valor añadido al cliente usando alianzas de motivación	91
Figura 15: Los impulsores de la CS para las PAB	92
Figura 16: El minorista como guardián ecológico	99
Figura 17: La correlación entre las presiones de los grupos de interés y la CS.....	103
Figura 18: Principales objetivos de la CS	109
Figura 19: Marco conceptual.....	114
Figura 20: Distribución de la cantidad de PAB	125
Figura 21: Distribución de la cantidad de PAB respecto a los subsectores de alimentos.....	126
Figura 22: Distribución de la cantidad de PAB con respecto a los subsectores de bebidas	127
Figura 23: Distribución de la cantidad de PAB respecto al volumen de ventas.....	128
Figura 24: La forma de la función logística y su correspondiente distribución de probabilidad	133
Figura 25: Consideración de los aspectos sociales (N = 362)	138
Figura 26: Consideración de los aspectos ecológicos (N = 362).....	139
Figura 27: La segmentación de mercado para los alimentos y bebidas sostenibles (n = 362)	140
Figura 28: Orientación de los alimentos y bebidas sostenibles (n = 358)	141
Figura 29: Posicionamiento de la calidad socio-ecológica del producto (n = 361)	142
Figura 30: Características de los tipos de CSE (N = 308)	143
Figura 31: Precios de los alimentos y bebidas sostenibles en comparación con la competencia convencional (n = 358)	148
Figura 32: Participación de precios según tipo de CSE (N = 305)	149
Figura 33: Canales de distribución utilizados en el mercado argentino de alimentos y bebidas (n = 361).....	153
Figura 34: Proporción de canales de distribución utilizados según tipo de CSE (N = 308/CD = 921) .	154
Figura 35: Uso de herramientas de comunicación para señalar credibilidad (N = 362)	157
Figura 36: Transformación de cualidades creenciales en cualidades de casi-búsqueda a través de la señalización: calificación de las herramientas comunicacionales.....	158
Figura 37: Información y emoción (N = 362).....	166
Figura 38: Uso de alianzas de motivación como herramienta de comunicación en el caso de alimentos y bebidas sostenibles (n = 360)	167

Figura 39: Proporción del uso de alianzas de motivación según tipo de CSE (N = 306).....	169
Figura 40: Importancia de los aspectos seleccionados de CS (n = 362)	171
Figura 41: Polarización de mercado en la industria de alimentos y bebidas (1999-2019)	175
Figura 42: Clasificación de los tipos de CSE dentro del mercado argentino de alimentos y bebidas .	177
Figura 43: Clasificación general de las PAB en el mercado argentino.....	180
Figura 44: Sinopsis: clústeres de PAB en el mercado argentino	181
Figura 45: Percepción de problemas socio-ecológicos por subindustria (N = 350)	185
Figura 46: Tipos de CSE según subindustria (N = 308)	186
Figura 47: Distribución de la cantidad de PAB con respecto a su volumen de ventas (n = 351)	188
Figura 48: Distribución de la cantidad de PAB con respecto a la cantidad de empleados (n = 360) ..	189
Figura 49: Distribución de la cantidad de PAB con respecto a la cuota de mercado (n = 326)	190
Figura 50: Distribución de la cantidad de PAB con respecto al reconocimiento de marca (n = 334) .	190
Figura 51: Influencia de los grupos de interés internos respecto a la CS (N = 362).....	194
Figura 52: Influencia de la alta gerencia por tipo de CSE (N = 297)	195
Figura 53: Influencia del propietario de la empresa según tipo de estrategia (N = 292).....	196
Figura 54: Influencia de los accionistas de la empresa según tipo de estrategia (N = 264).....	197
Figura 55: Influencia de los actores del mercado respecto a la CS (N = 362)	199
Figura 56: Influencia de los consumidores según el tipo de estrategia (N = 307)	200
Figura 57: Influencia de los minoristas según el tipo de estrategia (N = 299)	201
Figura 58: Influencia de los competidores según el tipo de estrategia (N = 293).....	202
Figura 59: Influencia de los actores públicos respecto a la CS (N = 362)	205
Figura 60: Influencia de los legisladores por tipo de estrategia (N = 290).....	206
Figura 61: Influencia de los medios de comunicación por tipo de estrategia (N = 289).....	207
Figura 62: Influencia de las ONG por tipo de estrategia (N = 274)	208
Figura 63: Sinopsis de influencia percibida de los grupos de interés (N = 362).....	211
Figura 64: Influencia percibida de los grupos de interés por tipo de estrategia.....	214
Figura 65: Orientación de la CSE perseguida (n = 329)	217
Figura 66: Orientación de la CSE según la presión percibida de grupos de interés externos (N = 283)	218
.....	
Figura 67: Creación de los tipos de estrategias básicas de CS para la regresión logística binaria (N =	221
308).....	
Figura 68: La percepción de mejora en materia de objetivos claves en CS (N = 362)	233
Figura 69: Objetivos claves de CS según tipo de estrategia	234
Figura 70: Satisfacción general en CS según tipo de estrategia (N = 299)	237
Figura 71: Estrategias de CS para reposicionamiento de los Indecisos.....	249

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Los estándares mundiales en la industria de alimentos y bebidas	22
Tabla 2: Las características comunes entre los objetivos DS 2030 y los estándares ISO	23
Tabla 3: Sinopsis de los diferentes enfoques de comercialización	47
Tabla 4: Valores de los parámetros que influyen en la calidad de los alimentos y bebidas	79
Tabla 5: Sinopsis: características de la CSE.....	83
Tabla 6: Enfoques para medir el RCS.....	107
Tabla 7: Ranking de exportaciones de la agroindustria argentina 2016	120
Tabla 8: Estructura del cuestionario: contenido, preguntas correspondientes y las hipótesis	122
Tabla 9: El efecto de los coeficientes de regresión logística en una probabilidad $P(y = 1)$	134
Tabla 10: Patrones de respuestas	135
Tabla 11: Clasificación de clústeres y cuota de mercado.	146
Tabla 12: Los canales de distribución en el mercado argentino de alimentos y bebidas	151
Tabla 13: Medias y coeficientes de correlación entre los canales de distribución aplicados y los tipos de CSE (Pearson-rank-correlación-test) (N = 308).....	156
Tabla 14: Medias y coeficientes de correlación entre las herramientas de comunicación utilizadas para señalar credibilidad y los tipos de CSE (Pearson-rank-correlation-test) (N = 308)	164
Tabla 15: Medias y coeficientes de correlación entre los aspectos seleccionados de CS y los tipos de CSE (Pearson-rank-correlation-test) (N = 308)	172
Tabla 16: Sinopsis de los resultados respecto a las características de la CS	182
Tabla 17: Sinopsis de los resultados respecto a las características de la CS (Continuación I)	182
Tabla 18: Sinopsis de los resultados respecto a las características de CS (Continuación II)	183
Tabla 19: Medias y coeficientes de correlación entre los aspectos de exposición pública y los tipos de CSE (Pearson-rank-correlation-test) (N = 308)	191
Tabla 20: Medias y coeficientes de correlación entre influencia percibida de interesados internos y tipos de estrategias (Pearson-rank-correlation-test) (N = 308)	197
Tabla 21: Medias y coeficientes de correlación entre influencia percibida de los actores del mercado y los tipos de estrategias (Pearson-rank-correlación-test) (N = 308)	203
Tabla 22: Medias y coeficientes de correlación entre la percepción de la influencia pública y los tipos de estrategias (Pearson-rank-correlation-test) (N = 308)	208
Tabla 23: Medias y coeficientes de correlación entre la influencia percibida de los interesados externos y la Orientación de la CSE (Pearson-Rank-correlation-test) (N = 308)	219
Tabla 24: Regresión logística binaria con los impulsores de CS (n = 212)	222
Tabla 25: Medias y coeficientes de correlación entre los objetivos claves de CS y los tipos de estrategias (Pearson-rank-correlation-test) (N = 308)	235

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice 1: Cuestionario por E-mail.....	277
Apéndice 2: Primer E-mail para participar en la encuesta.....	284
Apéndice 3: Segundo E-mail para recordar la participación.....	285
Apéndice 4: Medias y aspectos de la exposición pública según tipo de empresa (Drop in dispersion test).....	286
Apéndice 5: Medias y la percepción de los problemas socio-ecológicos según tipo de empresa (Drop in dispersion test).....	286
Apéndice 6: Consideración de los aspectos sociales de los productos: comparación de medias de diferentes niveles a lo largo de la cadena de valor (Kruskal-Wallis test) (N = 362).....	286
Apéndice 7: Consideración de los aspectos ecológicos de productos: comparación de medias de diferentes niveles a lo largo de la cadena de valor (Kruskal-Wallis test) (N = 362).....	286
Apéndice 8: Criterio del codo para el análisis jerárquico de clústeres.....	287
Apéndice 9: Extracto de la programación de clústeres en el análisis jerárquico de clústeres.....	287
Apéndice 10: Medias de características estratégicas según solución de clúster (N = 308).....	288
Apéndice 11: Análisis discriminante I: tabla de clasificación de tipos de CSE.....	288
Apéndice 12: Análisis discriminante II: prueba de igualdad de medias de los grupos.....	288
Apéndice 13: Ajuste general del modelo I: funciones discriminantes canónicas.....	288
Apéndice 14: Ajuste general del modelo II: Wilks-Lambda.....	289
Apéndice 15: Comparación de medias de los tipos de CSE (N = 308).....	289
Apéndice 16: Características estratégicas por tipo de CSE (Drop in dispersion test) (N = 308).....	289
Apéndice 17: Medias y coeficientes de correlación entre los precios y la CSE (Pearson-rank-correlation-test).....	290
Apéndice 18: Precio por tipo de estrategia de CS (Drop in dispersion test).....	290
Apéndice 19: Canales de distribución aplicados por tipo de estrategia de CS (Drop in dispersion test) (N = 308).....	290
Apéndice 20: Comparación de medias de las herramientas de comunicación usadas para señalar credibilidad (Kruskal-Wallis test) (N = 362).....	291
Apéndice 21: Comparación de medias sobre el uso de herramientas de comunicación para señalar credibilidad (N = 308).....	291
Apéndice 22: Uso de las herramientas de comunicación para señalar credibilidad según tipo de estrategia de CS (Drop in dispersion test) (N = 308).....	292
Apéndice 23: Comunicar información vs emoción: comparación de medias de herramientas de comunicación seleccionadas (Kruskal-Wallis test) (N = 362).....	292
Apéndice 24: Medias y coeficientes de correlación entre alianzas de motivación y tipos de estrategias (Pearson-rank-correlation-test).....	293
Apéndice 25: Alianzas de motivación según tipo de estrategia (Drop in dispersion test).....	293
Apéndice 26: Aspectos seleccionados de la CS según tipo de estrategia (Drop in dispersion test) (N = 308).....	294
Apéndice 27: Sinopsis de las hipótesis sobre las características de la CS.....	295
Apéndice 28: Tipos de estrategias de CS según subindustria de alimentos y bebidas (Drop in dispersion test).....	295
Apéndice 29: Aspectos de exposición pública según tipo de estrategia (Drop in dispersion test) (N = 308).....	296

Apéndice 30: Validación de la clasificación de los grupos de interés (solución de 3 factores) (N = 308)	296
Apéndice 31: Influencia percibida de los grupos de interés según tipo de estrategia (Drop in dispersion test) (N = 308)	297
Apéndice 32: Influencias percibidas de los grupos de interés: comparación de medias de los distintos grupos de interés (Kruskal-Wallis test) (N = 362)	297
Apéndice 33: Influencia percibida de los grupos de interés según la Orientación de la CSE (Drop in dispersion test) (N = 308)	298
Apéndice 34: Matriz de confusión de la regresión logística binaria (n = 212)	298
Apéndice 35: Sinopsis de las hipótesis con respecto a los impulsores de la CS	298
Apéndice 36: Evaluación del RCS: comparación de medias de los objetivos de CS (Kruskal-Wallis test) (N = 362)	300
Apéndice 37: Objetivos clave de CS según tipo de estrategia (Drop in dispersion test) (N = 308)	301
Apéndice 38: Medias y coeficientes de correlación entre la satisfacción global en CS y el tipo de estrategia (Pearson-rank-correlation-test)	301
Apéndice 39: Satisfacción global con la CS según tipo de estrategia (Drop in dispersion test)	301

LISTA DE ABREVIATURAS

activosCS	Estrategia básica de CS tipo I
ARG\$	Pesos Argentinos
BRC	British Retail Consortium (Consortio Británico del Minorista)
CAC	Codex Alimentarius Commission (Comisión del Codex Alimentario)
CECRA	Cámara Española de Comercio de la República Argentina
CEO	Chief Executive Officer (gerente general)
cf.	compare (comparar)
CIPA	Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA)
COPAL	Coordinadora de la Industria de Productos Alimenticios
CS	Comercialización Sostenible
CSE	Comercialización Sostenible Estratégica
CSO	Comercialización Sostenible Operativa
CSR	Corporate Social Responsibility (responsabilidad social corporativa)
DS	Desarrollo Sostenible
ed.	editor
eds.	editores
EEB	Encefalopatía Espongiforme Bovina
empresasCS	empresas que procesan alimentos y bebidas sostenibles
et al.	et alia (y otros)
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación)
FOB	Free On Board (Incoterm que denomina libre a bordo)
FSSC 2200	Food Safety System Certification 22000 (Certificación de Sistemas de Seguridad Alimentaria)

GfK	Gesellschaft für Konsumforschung (Sociedad para la investigación del consumo – Empresa Consultora)
GFSI	Global Food Safety Initiative (Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria)
GMP	Good Manufacturing Practices (Buenas Prácticas de Manufactura)
H	Hipótesis
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos)
IAAB	Industria Argentina de Alimentos y Bebidas
IFS	International Featured Standards (Normas Internacionales Destacadas)
IMC	Índice de Masa Corporal
inactivosCS	Estrategia básica de CS tipo II
INDEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
IP	Integrated Production (producción integrada)
ISO	International Organization for Standardization (Organización Internacional de Estandarización)
Kg	Kilogramos
KPIs	Key Performance Indicators (indicadores claves de rendimiento)
LCA	Life Cycle Assessment/Analysis (análisis del ciclo de vida)
mill.	Millón/millones
MOA	Manufacturas de Origen Agropecuario
NOA	Noroeste Argentino
noCS	empresas argentinas que no procesan alimentos y bebidas sostenibles
Nro.	Número
NS	No Significance (no significativo)

OAA	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos)
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización no gubernamental
Orientación de la CSE	Orientación de la Comercialización Sostenible Estratégica
p. Ej.	por ejemplo
p.	página
PAB	empresas argentinas Procesadoras de Alimentos y Bebidas
PP	Producción Primaria
pp.	páginas
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
RCS	Resultado de la Comercialización Sostenible
RRPP	Relaciones Públicas
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales)
UNO	United Nations Organisation (Organización de las Naciones Unidas)
USD	Dólares Norteamericanos
USP	Unique Selling Proposition (propuesta de venta única)
USSP	Unique Sustainability Selling Proposition (propuesta de venta sostenible única)
Vol.	Volumen
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible)
WCED	World Commission on Environment and Development (Comisión Mundial sobre el Medioambiente y el Desarrollo)

A- INTRODUCCIÓN

A-1 CUESTIONES DE SOSTENIBILIDAD COMO DESAFÍOS CLAVES PARA LA INDUSTRIA ARGENTINA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

A-1.1 Punto de partida y problema de la investigación

Las cuestiones de sostenibilidad del siglo XXI, como cambio climático global, pérdida de la biodiversidad, comercio desleal y pesca excesiva de los océanos, ya no son sólo cuestiones científicas o políticas. Como productores y comercializadores de productos, las empresas son cada vez más responsables por el medioambiente y el impacto social de sus actividades (sobre la discusión de la función corporativa en el desarrollo sostenible (DS), ver p. Ej., Shrivastava, 1995; Gladwin et al., 1995; Johnstone y Hooper, 2016; Dyllick y Hockerts, 2002; Porter y Kramer, 2006). Varias corporaciones ya han reaccionado a esta demanda de responsabilidad corporativa, a través de la implementación social y ambiental de sistemas de gestión como ISO (Organización Internacional de Estandarización) o considerando los aspectos sociales y aspectos medioambientales de sus productos en su producción (p. Ej., Zadek, 2004; Porter y Kramer, 2006). Al hacerlo, las empresas envían señales positivas a sus grupos de interés abordando la mitigación del impacto social y ambiental causada por sus operaciones (Waddock et al., 2002). Si esto se aplica coherentemente bajo una estrategia creíble, pueden, al mismo tiempo, esperarse beneficios empresariales claros, como aumento de la rentabilidad o de las ventas (WBCSD, 2018).

A escala mundial, la UNO (Organización de las Naciones Unidas) sugirió, en su Agenda 2030, varios objetivos de DS (UNO, 2015). Los miembros han acordado seguir los pasos necesarios para lograr 17 objetivos de sostenibilidad como se ve en la figura 1.

Figura 1: Los 17 objetivos de DS



Fuente: basado en UNO (2018)

Las empresas de cualquier industria pueden contribuir a alcanzar esos objetivos mediante el uso de sistemas de gestión estandarizados y de filosofía “lean”. Esto implica el uso de diferentes normas ISO y principios de gestión de calidad. Investigaciones anteriores (p. Ej., Siarhei y Siarhei, 2018) muestran que esos objetivos pueden lograrse, en parte, siguiendo los estándares específicos del sector. En el caso de la industria de alimentos y bebidas, se han desarrollado numerosos estándares a lo largo del tiempo porque la industria muestra un grado significativo de globalización con varios estándares que compiten entre sí. Más de una parte interesada tomó la iniciativa de crear normas y esquemas de certificación correspondientes para la gestión de la calidad y la seguridad alimentaria. La siguiente descripción general presenta los fundamentos básicos de la industria de alimentos y bebidas y su relación con los 10 estándares más utilizados (Kohl, 2020):

Estándares del Codex Alimentario

Los estándares actúan como una colección de normas y directrices, emitidas por la Comisión del Codex Alimentario (CAC). CAC es parte del programa conjunto de la OMS (Organización Mundial de la Salud) y la OAA (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). La CAC se estableció en 1963 con los siguientes objetivos:

- protección al consumidor,
- prácticas justas en el comercio internacional de alimentos,

- coordinación del trabajo sobre normas alimentarias, realizado por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales a escala internacional.

ISO 22000: 2018 (Sistema de gestión de seguridad alimentaria)

Esta norma define los requisitos generales para un sistema de gestión de seguridad alimentaria. El estándar se dirige a cualquier organización en la cadena alimentaria y cumple con la filosofía "de la granja a la mesa" (FAO, 2003). ISO 22000 puede considerarse como el estándar de gestión de calidad central en la industria de alimentos y bebidas (Kohl, 2020). ISO 22000 viene con estándares complementarios. Los más importantes son aquellos que definen los requisitos y la orientación para cada campo mencionado:

- fabricación de alimentos,
- catering,
- agricultura,
- fabricación de envases de alimentos,
- transporte y almacenamiento,
- producción de piensos y alimentos para animales.

HACCP (Análisis de riesgos y puntos críticos de control)

La historia del enfoque HACCP se remonta a finales de la década de 1950. Centrados en los planes para el programa espacial tripulado, los científicos de la NASA, los laboratorios del ejército de EE.UU. y la empresa Pillsbury trabajaron en métodos para producir alimentos con un nivel muy alto de seguridad. El método fue publicado y se hizo cada vez más popular. Este desarrollo también fue provocado por los minoristas a medida que las cadenas de suministro se volvieron cada vez más complejas y globalizadas. Hoy, el enfoque HACCP es una parte esencial de los estándares locales y globales en la industria. Incluso el ISO 22000 mencionado anteriormente se basa, principalmente, en HACCP y lo mejora con los requisitos habituales para un estándar de sistema de gestión completo, dirigido a toda la organización.

GFSI (Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria)

El programa GFSI fue lanzado en el año 2000 por un grupo grande de minoristas, fabricantes de alimentos y otras partes interesadas. GFSI no es un programa de certificación, ni realiza certificaciones

o acreditaciones. Sin embargo, ejecuta un programa de evaluación comparativa y reconoce los programas de certificación seleccionados. Es debido a las partes interesadas influyentes que están detrás de GFSI, que juega un papel muy importante en el sector alimentario.

FSSC 22000 (Certificación de Sistemas de Seguridad Alimentaria 22000)

FSSC 22000 es un esquema de certificación global para el sector de alimentos y piensos. Está totalmente basado en ISO 22000, ISO 22002 y programas de requisitos previos específicos del sector. El esquema es reconocido por GFSI, como se explicó anteriormente y es propiedad de la Fundación FSSC 22000, detrás de la cual hay un grupo de partes interesadas relevantes de la industria alimentaria, el comercio minorista y otros. El esquema FSSC 22000 incluye los siguientes ámbitos de aplicación:

- la cría de animales,
- producción de alimentos y bebidas,
- producción de (bio)químicos,
- producción de envases de alimentos y material de embalaje,
- producción de alimentos y piensos para animales,
- servicios de transporte y almacenamiento,
- catering,
- venta al por mayor y menor.

IFS (Normas internacionales destacadas)

Los estándares IFS establecidos en el año 2003 por la Asociación alemana de minoristas HDE y la Asociación francesa de minoristas FCD, gozan de un alto grado de reconocimiento internacional (reconocido por GFSI). La intención principal de establecer los estándares IFS es armonizar los requisitos y estándares dentro de las cadenas de suministro de alimentos. Los estándares IFS no son estándares puros de administración del sistema, sino que incluyen cuestiones esenciales de calidad de productos y servicios.

BRC (Consortio Británico Minorista)

En 1996, el BRC comenzó a desarrollar el Estándar Técnico de Alimentos activado por las necesidades de la industria y por el cual se desarrollaron estándares adicionales que cubren diferentes partes y necesidades de las cadenas de suministro. El Estándar Técnico de Alimentos BRC se empleó por

primera vez para auditar organizaciones minoristas que producen productos con marca propia. Sin embargo, el esquema se extendió a otros ámbitos y contribuyó a la armonización de una variedad de requisitos y enfoques de auditoría, definidos por organizaciones individuales.

GMP+ (Buenas Prácticas de Manofectura)

En GMP, el signo “+” está diseñado para indicar la integración de los principios HACCP en el estándar. El lanzamiento del esquema en 1992 por la industria holandesa de piensos fue la respuesta a una serie de incidentes de contaminación en esta industria. Desde entonces, el estándar está bien establecido.

En la gestión de la calidad y del medioambiente, los estándares utilizados en esta investigación no son exclusivos de la industria. A continuación, se presenta una descripción general de estos sistemas (Kohl, 2020):

ISO 9001: 2015 (Sistemas de gestión de calidad)

La norma internacional ISO 9001 para sistemas de gestión de calidad puede considerarse como la base de todas las normas modernas de sistemas de gestión. Tuvo algunos predecesores en la defensa y otras industrias, pero fue principalmente el estándar británico BS 5750 que sirvió como modelo para la primera edición de ISO 9001 en 1987. Desde entonces, el estándar ha sido revisado varias veces y la estructura general y los detalles de los requisitos han cambiado.

ISO 9001 se enfoca fuertemente en los procesos de la organización. Requiere que los procesos se diseñen, establezcan, implementen, controlen y mejoren adecuadamente. La intención principal de ISO 9001 es guiarlo a través de un cierto conjunto de requisitos generales que se espera que cumplan para cada negocio, independientemente de la industria y su tamaño. Es tarea de cada organización individual, cumplir con estos requisitos generales y materializarlos de manera adecuada.

ISO 14001: 2015 (Sistemas de gestión ambiental)

ISO 14001 es el estándar globalmente aceptado para los sistemas de gestión ambiental. Se centra en los problemas medioambientales de la organización y sugiere un enfoque sistemático para gestionarlos y reducir sus impactos negativos. La primera edición de ISO 14001 se publicó en 1996 y su contenido se remonta a la norma británica BS7750 que se publicó en 1992.

Los objetivos principales de ISO 14001 incluyen:

- prevenir o al menos mitigar los impactos adversos sobre el medioambiente,
- prevenir o al menos mitigar los impactos adversos del medioambiente en la organización,
- ejercer las obligaciones de cumplimiento,
- mejorar el desempeño ambiental de la organización,
- emplear una perspectiva del análisis del ciclo de vida (LCA),
- obtener beneficios operativos y financieros de la implementación de alternativas ambientalmente relevantes y
- comunicar su información ambiental relevante a las partes interesadas.

Para este estudio se decide entonces focalizarse en el Sistema de certificación ISO el cual goza de gran aceptación público/privada en la industria de alimentos y bebidas mundial. A modo de resumen se muestra la tabla 1.

Tabla 1: Los estándares mundiales en la industria de alimentos y bebidas

	CAC	Sistema ISO (22000, 9001, 14001)	HACCP	GFSI	FSSC 22000	IFS	BRC	GMP+
Ámbito de aplicación	186 países	164 países	164 países	162 países	154 países	90 países	132 países	88 países
Responde a intereses	públicos/ privados	públicos/ privados	privados	privados	privados	privados	privados	privados
Norma	generalista	generalista /específica	generalista	generalista	específica	específica	específica	específica
Certificación directa	no	sí	no	sí	sí	no	no	sí

Fuente: elaboración propia

Abordar los objetivos de DS con el uso de estándares ISO

El uso de las normas ISO, la gestión lean y el enfoque de la UNO ayudan a las empresas a alcanzar los objetivos de sostenibilidad 2030, ya que los principios de la gestión lean cubren el área económica del DS, mientras que las normas ISO, casi la totalidad de las dos áreas restantes (Siarhei y Siarhei, 2018).

La siguiente tabla muestra una comparativa entre objetivos y estándares:

Tabla 2: Las características comunes entre los objetivos DS 2030 y los estándares ISO

Objetivos UNO de la Agenda 2030	Estándares ISO
G1 – poner fin a la pobreza en todas sus formas, en todas partes	ISO 26000 – Orientación sobre responsabilidad social
G2 – poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible	Familia ISO 22000 – Gestión de la seguridad alimentaria
G3 – asegurar vidas saludables y promover el bienestar de todas las edades	ISO/DIS 45001 – Sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional
G4 – garantizar una educación de calidad, inclusiva y equitativa, y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos	No se encontraron coincidencias
G5 – lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas	ISO 26000 – Orientación sobre responsabilidad social
G6 – garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos los sistemas de gestión medioambiental de la familia	Familia ISO 14000 – Sistemas de gestión ambiental
G7 – garantizar el acceso a energía asequible, confiable, sostenible y moderna	Familia ISO 50000 – Sistemas de gestión de energía
G8 – promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente	Familia ISO 9000 – Sistema de gestión de calidad
G9 – construir una infraestructura resistente, promover una industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	Familia ISO 9000 – Sistema de gestión de calidad
G10 – reducir la desigualdad dentro y entre países	ISO 26000 – Orientación sobre responsabilidad social
G11 – hacer que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resistentes y sostenibles	Familia ISO 14000 – Sistemas de gestión ambiental
G12 – asegurar patrones de consumo y producción sostenibles	Familia ISO 14000 – Sistemas de gestión ambiental
G13 – tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus impactos	Familia ISO 14000 – Sistemas de gestión ambiental
G14 – conservar y utilizar de manera sostenible los océanos, mares y recursos marinos para el DS	Familia ISO 14000 – Sistemas de gestión ambiental
G15 – proteger, restaurar y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación, detener e invertir la degradación de la tierra y detener la pérdida de biodiversidad	Familia ISO 14000 – Sistemas de gestión ambiental
G16 – promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables y balanceadas en todos los niveles	ISO 26000 – Orientación sobre responsabilidad social
G17 – fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Global para el DS	Familia ISO 14000 – Sistemas de gestión ambiental

Fuente: basado en Siarhei y Siarhei (2018)

Un ejemplo de una industria que se ve especialmente afectada por los problemas de sostenibilidad es la industria de alimentos y bebidas, a nivel mundial, y por ende la IAAB (p. Ej., Busch, 2003; Maloni y Brown, 2006). No sólo juega un papel importante en la economía nacional, sino también, es el país que hasta hace no mucho tiempo atrás era considerado el supermercado del mundo por su amplia extensión y variedad de agroproductos (Informe Agronegocios del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina, 2011). Ningún otro producto influye además, en el cuerpo humano, durante tanto tiempo, como lo hacen los alimentos y bebidas (Whitney et al., 2001; Maloni y Brown, 2006). Por lo tanto, las condiciones bajo las cuales los alimentos y bebidas se cultivan, producen y venden son de particular interés para los consumidores y también para otros grupos de interés.

Las cuestiones de sostenibilidad que surgen a lo largo de toda la cadena de valor, desde la agricultura hasta el procesamiento, el transporte, el consumo y el reciclaje, crean desafíos claves para las PAB. Estos desafíos pueden involucrar tanto cuestiones positivas, como negativas. Por un lado, estas preocupaciones de sostenibilidad ofrecen oportunidades para empresas de alimentos y bebidas, por ejemplo, procesamiento y comercialización de alimentos orgánicos y regionales; logrando así un crecimiento en las ventas en mercados de alimentos más bien saturados (Winzer y Goldschmidt, 2015). Por otro lado, estos retos también incorporan riesgos. Si los temas de sostenibilidad se consideran de manera inconsistente y no creíble, podría influir negativamente en la imagen de la marca y en la cuota de mercado (p. Ej., Reinke, 2019). En consecuencia, las PAB deben equilibrar una serie de demandas ecológicas de los diferentes actores interesados y al mismo tiempo mantenerse financieramente estables y competitivas.

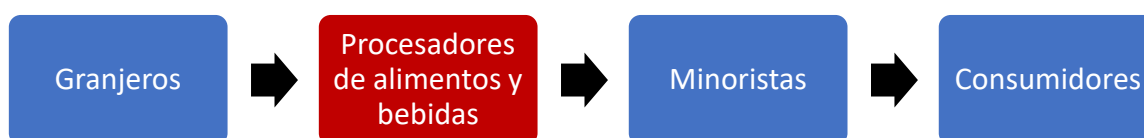
Una posible forma de lidiar de manera creíble y sostenible con estos problemas se puede encontrar en el concepto de Comercialización Sostenible (abreviado a partir de ahora como CS). Si la comercialización (o marketing) se entiende como un principio madre de la gestión corporativa, además de ser una función corporativa clásica orientada al aspecto económico (Becker, 2006; Burrow, 2006; Moore y Pareek, 2006), la comercialización sostenible es un concepto de gestión que aborda las demandas socio-ecológicas y posteriormente las convierte en ventajas competitivas ofreciendo valor y satisfacción al cliente (Belz, 2003a; Belz, 2005a).

Hasta ahora en el contexto argentino, los aspectos estudiados de la CS han sido principalmente analizados en forma de investigación cualitativa y a través de estudios de casos en profundidad (p. Ej., Belz y Ditze, 2005). Sin embargo, es necesario un abordaje cuantitativo que examine la extensión y el enfoque de la sostenibilidad en las actividades comerciales dentro de las industrias argentinas.

A-1.2 Alcance de la investigación

La industria alimentaria es una industria altamente visible, lo que significa que está muy expuesta a la conciencia pública: el paisaje argentino se caracteriza en gran medida por las tierras de cultivo, ganado y comida, donde el transporte de ello se puede observar con frecuencia en las calles y autopistas. Adicionalmente a esta visibilidad se suma la regular visita a los comercios (Walley, 2000). La creación de valor se plasma durante toda la cadena en la industria alimentaria, llega “de la granja a la mesa”, es decir, desde los agricultores, pasando por los procesadores, hasta llegar a los minoristas y finalmente a los consumidores (Maloni y Brown, 2006). La figura 2 muestra de manera simplificada la creación de valor en la industria de alimentos y bebidas.

Figura 2: Creación de valor en la industria de alimentos y bebidas



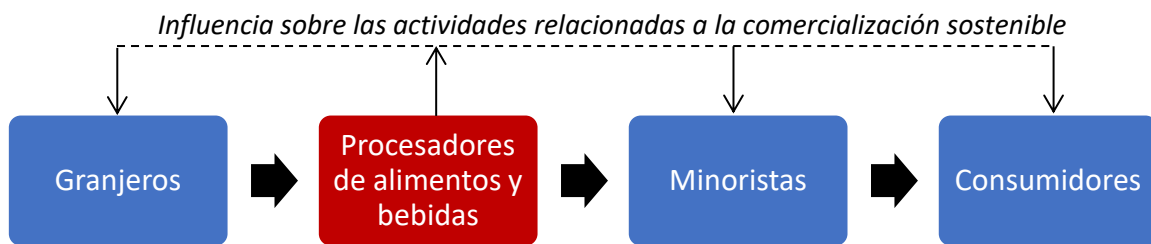
Fuente: elaboración propia

En esta cadena, las PAB, así como los minoristas, desempeñan un papel particularmente decisivo, ya que pueden influir en las actividades anteriores, así como las actividades aguas abajo dentro de la cadena (Belz y Karstens, 2005). Considerando que las actividades aguas arriba se refieren a las actividades en el lado de la elaboración (es decir, la agricultura y en el caso de los minoristas incluye también a las PAB), las actividades aguas abajo se refieren a las actividades en el lado de la demanda (es decir, consumo de alimentos y en el caso de las PAB incluye, también, a los minoristas). El predominio de uno u otro actor depende de factores tales como el tamaño, los recursos financieros y la competencia.

En comparación con estos factores, los grandes minoristas a menudo son más influyentes que las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) que dominan la IAAB. Sin embargo, con respecto a los productos sostenibles (los cuales constituyen el objeto de esta investigación) las grandes PAB suelen ser comparativamente más innovadoras y pioneras (Comisión Europea, 2019). Se puede inferir, por lo tanto, que las PAB parecen tener una influencia significativa en relación a los desafíos socio-ecológicos que debe enfrentar la industria de alimentos y bebidas. Además, la IAAB se destaca como la más competitiva del país, en base a su mercado interno y una gran inserción internacional de sus productos,

caracterizada por la elevada diversificación de sus destinos (Ranking ABECEB de Competitividad Sectorial, 2017). Es por estas razones que ha sido elegida para formar la unidad de análisis de este estudio de investigación. La figura 3 muestra la influencia clave de las PAB en la industria. Entonces, todas las actividades de las PAB, que están relacionadas con la sostenibilidad en términos de producción y comercialización de alimentos y bebidas sostenibles, constituyen el núcleo del análisis.

Figura 3: Influencia de los procesadores de alimentos y bebidas dentro de la cadena de valor



Fuente: basado en Walley et al. (2000)

A.1.3 Objetivos de la investigación y preguntas

Es el objetivo general de esta investigación la recopilación de datos cuantitativos de las PAB sobre la base de un marco conceptual que, a su vez, permita un análisis en profundidad de su comercialización, características de sostenibilidad, factores claves y resultados percibidos. En el centro de esta investigación se encuentra la pregunta sobre cómo es la acción (o reacción) de las PAB hacia los retos de sostenibilidad, así como también los factores que influyen en la dirección de dicha CS. El punto de partida del estudio de investigación es el desarrollo teórico del marco conceptual. Entonces los objetivos generales de la investigación son:

- Caracterizar la CS. Que da origen a los objetivos específicos CSE y CSO. En CSO se incluye precio, instrumentos de señalación, distribución, alianzas de motivación, orientación de la CSE.
- Identificar y analizar los impulsores claves, esto es aquellos grupos de interés que (positiva y negativamente) influyen en el compromiso de las PAB hacia la CS.
- Definir y determinar la satisfacción general en RCS, para poder evaluar las estrategias empresariales objetivamente.

Un análisis posterior de los datos empíricos, mostrará una imagen concreta de la IAAB con respecto a los diferentes enfoques de CS.

Entonces, la investigación de la CS sigue objetivos teóricos y prácticos. Los objetivos teóricos son los siguientes:

- identificar, describir y clasificar los tipos de CSE en las PAB para validar supuestos conceptuales anteriores relativos a las características estratégicas y operativas de la comercialización sostenible (p. Ej., Belz, 2004b; Belz, 2005b; Belz y Karstens, 2005; Belz, 2006a),
- evaluar diferentes instrumentos de señalación en su capacidad para transformar cualidades creenciales en cualidades de casi-búsqueda que contribuyen al campo de la economía de la información (p. Ej., las asimetrías de información marcadas en Rodríguez, 2006),
- identificar y analizar los impulsores claves que (positiva y negativamente) influyen en el compromiso de las PAB hacia la CS. Al comparar los resultados empíricos de investigaciones previas con los de este estudio de la CS, el objetivo es la detección de cambios en el comportamiento de los grupos de interés y, al mismo tiempo, en los sistemas de control: “mercado”, “político” y “público”, de los cuales, los grupos de interés son representantes institucionales.

Desde la visión práctica, la investigación tiene como objetivo desarrollar recomendaciones para las PAB, en lo que respecta a su comercialización sostenible estratégica y operativa.

Los objetivos anteriores fueron derivados de las siguientes preguntas de investigación:

- en cuanto a las características de la CS: ¿Qué estrategias de CS persiguen las PAB? ¿En qué tipos de CSE se pueden clasificar? ¿Cómo se implementan esos tipos de CSE dentro de la mezcla de CS?,
- en cuanto a los impulsores de la CS: ¿Por qué las PAB se ocupan de la CS? ¿Cuáles son los impulsores relevantes para cada tipo de CSE? ¿Qué papel desempeñan los grupos de interés en el contexto de la CS? ¿La presión percibida por ciertos grupos de interés conduce a una Orientación de la CSE determinada?,
- en cuanto a los resultados de la CS: ¿Qué objetivos de CS son percibidos como alcanzados y cuáles no lo son? ¿Cuál es el resultado percibido para cada tipo de estrategia? ¿Hay diferencias entre los tipos de CSE y su percepción del Resultado de la Comercialización Sostenible (RCS)?.

A-1.4 Estructura de la investigación

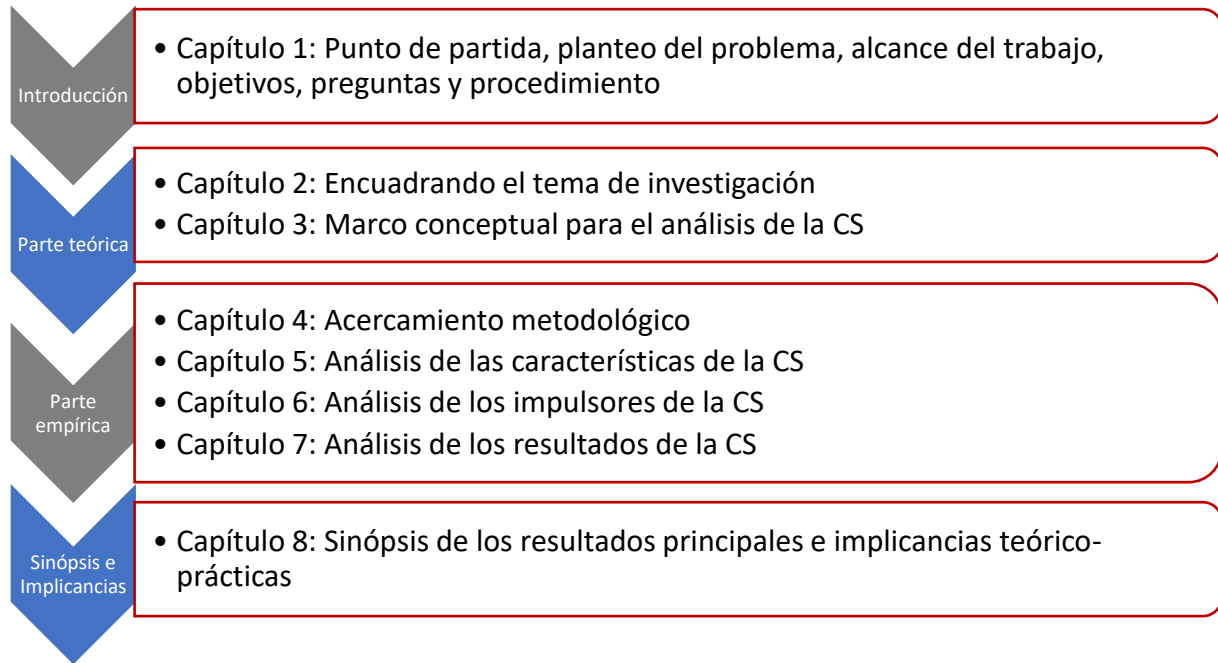
Este estudio de la CS se divide en ocho capítulos que, a su vez, están divididos en una parte teórica (capítulos 2 y 3), una parte empírica (capítulos 4, 5, 6 y 7) y un capítulo de cierre (capítulo 8). Dentro de la parte teórica, el tema de investigación es tratado en el Capítulo 2. En primer lugar, se definen los términos claves del estudio, luego se sigue por una visión general sobre la evolución de la CS, su ámbito específico de aplicación y las investigaciones previas en ese campo. El capítulo describe los conceptos relevantes y teorías basadas en la CS: el concepto de CS, la teoría de la economía de la información y el concepto de los grupos de interés. Basándose en estos conceptos teóricos, se derivan las hipótesis y el marco conceptual para el análisis de las características, los impulsores, y el RCS; surgiendo así el Capítulo 3.

La parte empírica del estudio comienza con el Capítulo 4, que explica el enfoque metodológico y cuantitativo con más detalle. Se describe la planificación efectuada para la recolección de datos y la muestra tomada. Adicionalmente, se analizan los métodos multivariados utilizados en el análisis de los datos; es decir el análisis de clústeres y la regresión logística binaria. Capítulo 5 se ocupa del análisis de las características de la CS. Sin embargo, antes de que el análisis se realice efectivamente, se hace la separación entre las empresas con CS (es decir, las empresas procesadoras de alimentos y bebidas sostenibles) y aquellas que no aplican CS (es decir, empresas que no procesan alimentos y bebidas sostenibles).

Después de eso, el capítulo describe las características estratégicas de la CS. Se identifican cuatro tipos de estrategias distintos para las PAB por medio de un análisis de clústeres. Luego se describe su mezcla comercial relacionada con la sostenibilidad. Estos hallazgos son examinados en el contexto de la creciente polarización de mercado que se observa en economías de todo el mundo y, particularmente, en el mercado argentino de alimentos y bebidas. El Capítulo 5 cierra con un resumen de las características de la CS y los cuatro tipos de estrategias. En el Capítulo 6 se analizan los impulsores (o también llamados drivers) de la CS que actúan en las PAB. Seguido de una descripción de los valores de los parámetros para cada impulsor interno y externo; el capítulo compara los impulsores según su tipo de CSE, así como también examina su importancia relativa con la ayuda de la regresión logística binaria. El último capítulo de la parte empírica, Capítulo 7, muestra en qué medida se cumplen los objetivos de la CS y si hay alguna diferencia con respecto al RCS percibido y los tipos de estrategias.

La investigación de la CS cierra con el Capítulo 8, que proporciona una sinopsis y discute implicaciones. En él se resumen los principales resultados del estudio en forma de cinco estados claves y se especifican las implicaciones para la teoría y la práctica. La figura 4 refleja el enfoque del estudio de la CS.

Figura 4: Procedimiento de estudio de la CS



Fuente: elaboración propia

A-1.5 Abordaje epistemológico

La investigación presente debe ser enmarcada bajo sustentos epistemológicos. Para ello, a continuación, se presentan aquellos usados para construir el estudio del tema. Se expone primero cada concepto del autor y luego cómo este concepto impacta en la investigación.

Thomas Kuhn (1922 – 1996)

Tomando su concepto de paradigma como conjunto de valores, conocimientos y métodos aceptados por la comunidad científica, podemos decir que es un modelo o una cosmovisión del mundo. Responde al “qué es” y al “cómo es”. Ellos –dichos valores, conocimientos y métodos- tienen un poder explicativo no rígido, con rupturas. Kuhn afirma que “Si hay un primer momento precientífico le sucede un momento de ciencia normal, donde hay un paradigma vigente aceptado”. Luego nos habla de anomalías: “... es decir, un fenómeno algo inexplicable para lo cual el paradigma no puede dar cuenta.” Por lo tanto, aquí agota su poder explicativo y entra en crisis. Por lo cual, surge un nuevo paradigma que se impone luego de esta ruptura paradigmática. Hemos de aclarar que durante el período de

Ciencia Normal ese modelo no es puesto en duda ni criticado severamente. Los ejemplos históricos son: el geocentrismo vs. heliocentrismo o el pasaje de la medicina tradicional, hacia una medicina científica occidental basada en compuestos activos.

La interpretación y aplicación de este concepto de paradigma a la propuesta de investigación consiste en la creación de un modelo de CS que tiene la capacidad de explicar (y describir) un estado actual de la IAAB. El mismo también denota limitaciones propias de un modelo. Estas limitaciones son, por ejemplo, la temporalidad de su vigencia (circunscripta por su período de análisis) y sus supuestos económicos y legales característicos del mercado argentino.

Karl Popper (1902 – 1994)

El Círculo de Viena, a principios del siglo XX, propuso que el método de la ciencia debía estar basado en la inducción, es decir, en el hecho de que, a partir del conocimiento particular repetido, llegamos a un conocimiento de carácter general. Y por lo tanto, la ciencia puede avanzar añadiendo conocimiento al que tenía anteriormente. Popper afirma que esto no es cierto y rechaza la inducción como método de ciencia. “Simplemente, considerar que a partir de la repetición de casos particulares nosotros podemos llegar a conclusiones generales es absurdo”. Del hecho de que nosotros hayamos conocido que ciertos planetas giran con orbitas elípticas, no podemos deducir, afirmar, inducir que todos los planetas del universo que han existido, que existen y existirán, giran todos siguiendo una órbita elíptica. Esto es imposible. Popper propone algo más sencillo: la falsación. Es decir, en lugar de buscar todos los casos que sí, buscar un caso que no. Esto es debido a que según Popper, millones y millones de verificaciones no hacen que una proposición general sea cierta y, sin embargo, una sola vez que comprobamos que es falsa, la hace falsa para siempre. La ciencia, así, no avanza aceptando proposiciones verdaderas, sino rechazando proposiciones falsas. Lo que nosotros consideramos hoy como cierto es una ciencia provisional, ya que la ciencia no avanza cada día sabiendo cosas nuevas, sino que la ciencia avanza dándose cuenta de que lo que hasta ahora considerábamos como cierto, puede ser falso. Esto conecta con la idea que planteaba Kant con el criticismo. Afirma que el conocimiento puede ser más o menos seguro pero, que sea más o menos seguro, no significa que este conocimiento sea definitivo. La ciencia ya no es un conjunto de proposiciones verdaderas, sino un conjunto de proposiciones que, de momento, de forma provisional son consideradas verdaderas hasta que sean falsadas. Esto significa un cambio profundo en la forma de concebir qué es la ciencia.

Interpretando y aplicando el concepto del falsacionismo de Popper, la propuesta de formulación de la hipótesis y luego su demostración consiste en la redacción de las mismas desde ese punto de vista.

Esto es, concentrarse en los puntos que no se cumplen del modelo de CS y entender qué puede suceder con las empresas que no cumplen con las normas ISO, así como también, las causas de su incumplimiento.

Gastón Bachelard (1884 – 1962)

Existe un problema epistemológico en las ciencias de la administración. Bachelard consideraba que la ciencia progresaba a través de la superación de obstáculos epistemológicos, pues todo conocimiento, es aproximado. En este sentido, se va aprendiendo "en contra del conocimiento anterior, destruyendo conocimientos mal adquiridos o superando aquello que, en el espíritu mismo, obstaculiza la espiritualización". Algunos de los obstáculos que deberá superar la ciencia son, entre otros, la opinión y la observación básica, que deben sustituirse por el ejercicio de la razón y por la simultánea experimentación. Según Bachelard, la ciencia no puede producir verdad. Teniendo eso en cuenta hace suponer que podemos encontrar los siguientes obstáculos:

- dependencia teórica sin tener una visión social del entorno en el que se va a implementar,
- el estudio de la organización en un entorno muy cambiante,
- los circuitos privilegiados y privatizados del saber administrativo.

Interpretando y aplicando este concepto de obstáculos, la presente investigación se propone, con necesidad imperante, abarcar holísticamente el manejo de la IAAB y la CS, a la hora de construir su aporte científico. No sólo se pretende hacer foco en las herramientas de gestión, sino también, entender ciertos procesos técnicos para acercarse más a la verdad.

La CS hace referencia a cuestiones de mercado que afectan a nuestra calidad de vida. Esto es abordable desde diversas disciplinas. Debido a ello, esta investigación propone el abordaje holístico (también llamado de naturaleza sistémica), adhiriendo a los estudios realizados por Thomas (2018) donde condena el acercamiento fragmentado a la CS negando su realización, sobre todo, en sus objetivos de DS.

Conclusión al abordaje epistemológico

Existe un debate por el acercamiento epistemológico más adecuado a la generación del conocimiento de las ciencias de la administración y por ende de las económicas, que oscila entre varios paradigmas epistemológicos. Algunos ejemplos son: el empirismo y el idealismo, el positivismo y el neopositivismo,

el estructuralismo, neoestructuralismo y el sistémico, el funcionalismo y el neofuncionalismo, el fenomenológico y el hermenéutico, el análisis crítico kantiano, marxista, popperiano, nietzscheano, el constructivismo, etc.

La epistemología de las ciencias de la administración y por ende de las ciencias económicas es presentada desde una perspectiva dialógica que la identifica como objetiva y al mismo tiempo como relativa, lo cual niega toda posibilidad de una epistemología monista (Hernández, 2013). Esta dualidad del desarrollo de las ciencias administrativas es una categoría cognitiva básica que considera una orientación dura, neopositivista, sistemática y funcional, y una orientación suave, humanista, interpretativa y hermenéutica (Sułkowski, 2010). Entonces, el abordaje de la CS en este estudio será ontológico, multiescalar, interdependiente, emergente y no lineal (Thomas, 2018).

Desde estos paradigmas de la epistemología de la ciencia de la administración, se expresan procesos de agrupamiento de las diferentes escuelas de la administración bajo supuestos encubiertos y usualmente inconscientes, que afectan el desarrollo epistemológico de una muy cuestionada separación cognitiva de las diversas teorías. Esto podría relacionarse con el concepto de “crisis” según Thomas Kuhn, ya que se cumplen las condiciones que dan lugar a una “ruptura” previa a la próxima “revolución científica”. Esta ruptura impacta por ende en la teoría económica ya que de ella se deriva la administración científica.

B- PARTE TEÓRICA

B-2 ENCUADRANDO EL TEMA DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de este capítulo es determinar y enmarcar el tema de investigación en relación a una serie de aspectos diferentes. En primer lugar, se definirá la terminología específica (sección 2.1); en segundo lugar, se plantea si la CS constituye un nuevo enfoque de comercialización sostenible (sección 2.2) y, en tercer lugar, los conceptos y teorías que son relevantes para este estudio (sección 2.3).

B-2.1 Definición de términos relevantes

A continuación, se definen tres términos claves que son altamente relevantes para este proyecto de investigación y luego se explican con más detalle. Estos términos son: sostenibilidad (sección 2.1.1), comercialización (sección 2.1.2) y comercialización sostenible (sección 2.1.3).

B-2.1.1 Sostenibilidad

Sostenibilidad es el resultado final de un proceso continuo que puede ser descrito como el DS (Belz y Bilharz, 2005a; Porritt, 2007). Este tipo de desarrollo se define como satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (WCED, 1987). El concepto de DS implica equidad interregional (es decir, la igualdad entre el Norte y Sur) y la equidad entre las generaciones (es decir, la igualdad entre una generación y otra). Se compone de tres dimensiones que deben ser consideradas en partes iguales. Estas dimensiones o racionalidades son justicia social, ecológica y económica que se pueden ilustrar por medio de un esquema de intersección (figura 5). El DS consiste en aplicar determinadas actividades alineadas a las tres dimensiones. El objetivo es realizar la intersección y luego expandirla modificando el marco institucional (Belz y Bilharz, 2007). Sin embargo, mientras que la sostenibilidad constituye un modelo armónico, el DS puede ser visto como un modelo de conflicto (WCED, 1987). Estos conflictos tienen lugar en tres escenarios diferentes: (1) entre las tres racionalidades, es decir, social, ecológica y económica (intersistémico), (2) entre el norte rico y los pobres del sur (interregional) y (3) entre las generaciones presentes y futuras (intergeneracional) (Bilharz, 2008).

Figura 5: Esquema de intersección del DS



Fuente: Belz y Bilharz (2007)

Es característico del principio de sostenibilidad que (1) integra los aspectos sociales, ecológicos y económicos, (2) adopta una perspectiva global, (3) es acordado por los gobiernos, Organizaciones no Gubernamentales (ONG), empresas y otros grupos de interés y (4) se adopta como objetivo estratégico por la mayoría de los gobiernos del mundo y las grandes corporaciones (Peattie, 2001). Estos aspectos hacen la idea de DS única. Sólo por medio de esta comprensión y apoyo global se pueden inducir cambios integrales.

2.1.2. Comercialización

El objetivo principal del enfoque tradicional de comercialización es lograr ventas y adquirir nuevos clientes. La comercialización tradicional consiste en determinar qué productos deben realizarse y cómo ofrecérselos a los clientes potenciales. La dirección de este enfoque de comercialización es unilateral: desde el productor hasta el consumidor (Burrow, 2006). Este tipo de comercialización se ha denominado también comercialización de transacción (Grönroos, 2007). Por otra parte, la comercialización moderna, desarrollada durante las últimas dos décadas, se ha centrado en mantener e integrar los clientes. Este enfoque más reciente se llama comercialización relacional. Se puede definir, brevemente, como la gestión de relaciones rentables con los clientes. Ello implica tres niveles: (1) la captación de nuevos clientes con la promesa de mayor valor, (2) mantener a los clientes actuales

mediante la entrega de la satisfacción y (3) hacer crecer la relación con el cliente (Grönroos, 2007; Kotler y Armstrong, 2016). Con el fin de desarrollar una verdadera relación con el cliente, la empresa apunta sobre todo al tercer nivel. Este nivel se alcanza si el cliente se siente emocionalmente comprometido con la empresa, un sentimiento que va más allá de la mera satisfacción de las necesidades del cliente o sea del primer y segundo nivel (Grönroos, 2007). La comercialización relacional se aplica con éxito si la empresa logra capturar una parte del corazón y de la mente del cliente (Storbacka y Lehtinen, 2001). La idea de la comercialización relacional se ha consolidado y hoy en día constituye la corriente principal de pensamiento de la comercialización moderna. Sin embargo, la comercialización moderna no está exenta de críticas (Kotler y Armstrong, 2016). Durante la década de 1960 y principios de 1970 se le criticó a la comercialización, en la literatura anglo-americana, particularmente, su función económica y su papel social (Arnold y Fisher, 1996).

Una serie de factores ambivalentes como el avance de los ingresos y los medios masivos de comunicación, por un lado, y el descontento social, ecológico y la indiferencia legislativa, por el otro, condujeron al debate crítico sobre la comercialización (Kotler, 1972; para la discusión de los derechos económicos comerciales y el papel ecológico-social véase p. Ej., Backman, 1968; Gelb y Brien, 1971; Zikmund y Stanton, 1971; Andreasen, 1975; así como la sección 2.2.1).

La comercialización moderna también mostró efectos negativos que tienen que ser juzgados críticamente desde un punto de vista social y ecológico (Raffee, 1979). Desde un punto de vista social, por ejemplo, la naturaleza y cantidad de publicidad con el que se enfrenta a diario el consumidor pueden ser evaluados como alarmantes (Andreasen, 1975). La sobrevaloración del consumo y la sustitución de las normas podrían ser los resultados. Además, la práctica comercial también es acusada como práctica engañosa por la obsolescencia programada y los servicios de baja calidad (Kotler y Armstrong, 2016). Desde un punto de vista ecológico, el aumento de la producción y la demanda conducen a una multiplicación de materiales y energía de flujos per cápita que culmina en una sobrecarga del ecosistema local, regional y global (Meadows et al., 2004).

Como consecuencia de esta crítica, una serie de enfoques de comercialización se han desarrollado durante las últimas cuatro décadas. Uno de los más recientes constituye la CS que combina la idea de la sostenibilidad y el pensamiento de la comercialización moderna.

2.1.3. Comercialización Sostenible

En comparación con el enfoque de comercialización moderna que se ha descrito anteriormente, la CS considera relaciones adicionales, además de la orientación al cliente. Este tipo de comercialización se puede definir como la construcción y mantenimiento de relaciones sostenibles y rentables con los clientes, el ambiente social y el entorno natural (Belz, 2005a; Belz, 2006a). Por lo tanto, la CS integra criterios sociales y ecológicos en todo el proceso de comercialización y puede ser visto como una actividad orientada hacia el consumidor, innovadora, basada en el valor y con un sentido de misión (Kotler y Armstrong, 2016; Belz, 2005a). Es la tarea clave de la CS combinar las ventajas ambientales y sociales con ventajas competitivas a través de productos y estrategias innovadoras (Kirchgeorg, 2002).

La CS se entiende como un concepto de gestión dual (Belz, 2003a). Esto significa que la CS se ve, por un lado, como una función corporativa (contratación, producción y financiación) y, por otro lado, como un principio de la gestión o guía. Esta manera de comercializar, no sólo es orientada hacia el mercado (clientes/competidores), sino también se centra en su entorno (social/ecológico). Esto significa que se consideran e integran las relaciones fuera del mercado, con aquellas relaciones directas al comercio.

B-2.2 La Comercialización Sostenible como el nuevo enfoque

Es válido plantearse si las demandas específicas de sostenibilidad ya están implícitas en los conceptos de comercialización alternativos como el de eco-comercialización y el de comercialización social. O si realmente la CS profundiza aún más los enfoques de comercialización que ya existen, legitimándolos. El término eco-comercialización abarca todos los enfoques de comercialización que incorporan explícitamente aspectos ecológicos, es decir, comercialización ecológica, la comercialización del medioambiente y la comercialización verde.

Estos planteos se abordan en las siguientes secciones tomando dos perspectivas diferentes. La sección 2.2.1 considera una perspectiva temporal delineando las direcciones en las cuales se desarrollaron los enfoques de comercialización. Se considera la crítica hacia el pensamiento de la comercialización convencional, concluyendo con la aparición de la CS. La otra perspectiva basada en el contenido es tomada por la sección posterior 2.2.2. Se compara el concepto de CS con otros de comercialización y gestión de los conceptos relacionados para mostrar su alcance real, es decir, lo que la comercialización y la sostenibilidad realmente son.

Tanto el tiempo y la perspectiva basada en contenidos son relevantes para clasificar y entender el enfoque de CS y su alcance. De este modo, los aspectos que son importantes para ambas perspectivas pueden aparecer en ambas secciones. La sección 2.2 se cierra con una revisión de la investigación previa en el campo de la CS (apartado 2.2.3).

2.2.1. Evolución de la Comercialización Sostenible

La literatura que se menciona en esta sección es un ejemplo de las etapas evolutivas de la comercialización y sus enfoques alternativos del tema sostenibilidad. Esta lista no pretende ser exhaustiva. A primera vista, el concepto de eco-comercialización parece ser precursor del enfoque de CS. La evolución de la eco-comercialización se puede dividir en cuatro etapas secuenciales: las tres etapas de desarrollo de la eco-comercialización y una adicional para los recientes avances en el campo de la investigación de la CS (Kirchgeorg, 1995; para una similar categorización ver Kilbourne y Beckmann, 1998).

Durante la década de 1970 (primera etapa) aparecieron los trabajos pioneros del enfoque eco-comercialización (Kotler, 1972b; Arnold y Fisher, 1996), iniciados por la creciente crítica a la comercialización con pensamiento convencional. Durante la década de 1960 y principios de la década de 1970 la publicación de Rachel Carson llamada “Primavera silenciosa” y la del Club de Roma titulada “Los límites del crecimiento” (Meadows et al., 1972), desencadenaron la consideración de aspectos ecológicos dentro del campo de la comercialización (Kirchgeorg, 1995; Gleim et al., 2013). Durante este período la conciencia ambiental que apenas estaba presente hasta ese momento comenzó a aumentar (Kotler, 1972b). Las publicaciones iniciales en el campo de la eco-comercialización se ocupan principalmente de cuestiones operativas y soluciones “end-of-pipe”, que eran las típicas de esa década (Kirchgeorg, 1995; Gleim et al., 2013; Meffert, 2005). Ejemplos de este tipo de publicaciones y sus resultados en diversos países se pueden apreciar en: Fisk (1974), Henion (1976), Schreiber (1976) y Raffee (1979).

En la década de 1980 y principios de 1990 (segunda etapa) una cantidad grande de publicaciones en el campo de la eco-comercialización surgió como consecuencia del progreso legislativo del medioambiente, así como también a raíz de desastres ambientales, la creciente conciencia ambiental y el aumento de la competitividad (Kirchgeorg, 1995; Belz, 2001). Algunos ejemplos de desastres son: el accidente de Three Mile Island en 1979, la tragedia de Bhopal en 1984, el descubrimiento del agujero antártico en la capa de ozono en 1985, Chernobyl en 1986, y el derrame de petróleo de Exxon-Valdez en 1989.

Durante este período, la relación entre las actividades comerciales y el medioambiente cambió (es decir, las tecnologías limpias se promovieron en lugar de las soluciones “end-of-pipe”), el concepto de consumidor verde fue desarrollado y emergió la idea del rendimiento del medioambiente que lleva a ventajas competitivas (Porter y Van der Linde, 1995; Gleim et al., 2013). Las siguientes publicaciones pueden ser asignadas a este período en el que los artículos y libros tratan cada vez más con los aspectos estratégicos de la eco-comercialización (Meffert, 2005): Meffert y Kirchgeorg (1987) y Brandt et al. (1988), así como Gleim et al. (2013), Carta (1992), Coddington (1993), Ottman (1993), y Wasik (1996).

A mediados y finales de 1990 (tercera etapa) se produjo la llamada “reacción del marketing verde” (Crane, 2000; Gleim et al., 2013). Con respecto a este período se puede decir, en general, que el movimiento de comercialización verde se quedó con un problema de credibilidad. La lógica previamente anunciada de las estrategias ganar-ganar no resultó ser cierta, entre otras razones, debido al aumento de los costos de los programas verdes y las oposiciones internas al cambio (Walley y Whitehead, 1994). Los productos verdes despertaron controversia en cuanto a su desempeño ambiental (Peattie, 2001) y las reivindicaciones verdes fueron disputadas en términos de su credibilidad (Crane, 2000). Como consecuencia a la confusión resultante y la incertidumbre, los consumidores reaccionaron con la disminución de la conciencia ambiental (Wong et al., 1996; Crane, 2000). Considerando el enfoque de investigación de Crane, este período se puede caracterizar como el período de la visión orientada hacia los grupos de interés (p. Ej., Crane, 1998; Polonsky y Ottman, 1998). Otras contribuciones científicas han presentado una serie de ejemplos prácticos (Belz, 2001) y a lo largo de este período (que duró hasta comienzos del siglo XXI) aparecieron las publicaciones de Polonsky y Mintu-Wimsatt (1995), Ottman (1998) y la Carta y Polonsky (1999), así como también las de Hüser (1996), Dyllick et al. (1997) y Belz (2001) que contribuyeron al desarrollo del enfoque de la eco-comercialización.

A principios del siglo XXI (cuarta etapa), a través de la formulación de los Objetivos de Desarrollo para el Milenio de la UNO, la globalización continúa junto con la creciente toma de conciencia general sobre el concepto de DS dejando al enfoque de la eco-comercialización, cada vez, más truncado y deficiente. Más tarde, el enfoque de CS entró en la discusión científica para luego ingresar en la agenda corporativa. Hasta cierto punto, el concepto de eco-comercialización se asemeja al de la CS, pero al mismo tiempo se distancia y se diferencia porque carece de la consideración de una dimensión social, además de la ambiental y la económica. Se han hecho contribuciones al campo de la CS entre otros, a través de Carta et al. (2002), Murphy (2005), Belz (2005a), Kirchgeorg y Winn (2006), así como Balderjahn (2004) y Belz y Bilharz (2005b).

En la sección anterior, la atención se centró exclusivamente en los enfoques de comercialización ecológica como precursores para la CS. Sin embargo, en una segunda mirada, un estudio de la bibliografía revela que la integración general de una dimensión social en la comercialización, no es tampoco nueva. Esta vertiente tuvo lugar en la década del 1960, publicada bajo el término de “consumismo”, un movimiento social que buscaba ampliar los derechos y el poder de los compradores en comparación con los vendedores a través de la incorporación de los aspectos sociales y morales en el pensamiento de la comercialización (Kotler, 1972b). En general, se puede concluir que dos corrientes diferentes surgieron y se desarrollaron como una reacción a esta crítica fundamental: (1) mercadeo social, es decir, la aplicación del concepto de comercialización y la tecnología por organizaciones con o sin fines de lucro, con el objetivo de promover las cuestiones e ideas sociales actuales y (2) la comercialización social, es decir, la incorporación de los aspectos sociales y morales en el pensamiento comercial de las empresas con fines de lucro (para una delimitación detallada de los dos términos, véase la sección 2.2.2). Particularmente, Philip Kotler fue quien hizo contribuciones en torno a estos enfoques. Desarrolló el concepto de comercialización social, junto con Sidney Levy (1969) y Gerald Zaltman (1971) y en 1972 escribió su artículo de referencia en la comercialización social titulado “Lo que el consumismo significa para el marketing”. Otros autores que abordaron una perspectiva social de la comercialización fueron, por ejemplo, Dawson (1969), Bell y Emory (1971) y Feldman (1971). A pesar de haber tenido un auspicioso comienzo, el concepto de comercialización social no ha penetrado en el pensamiento de la comercialización convencional. De hecho, sólo llegó a tener poco -por no decir marginal- impacto en los principios tradicionales de la teoría de la comercialización (Arnold y Fisher 1996; Crane y Desmond, 2002).

Por otra parte, no ha habido muchas contribuciones y mejoras en el concepto de comercialización social desde principios del 1970. Sólo unos pocos artículos han sido publicados. Entre los artículos más citados son Abratt y Sacks (1988 y 1989) y Prothero (1990) (Crane y Desmond, 2002). Sin embargo, estas obras no mejoraron o remodelaron el concepto de comercialización social. Más bien, volvieron a aplicar el enfoque a diferentes industrias y temas.

Sumado al problema de la comercialización social ha habido una serie de controversias en cuanto a su legitimidad moral. La cuestión ética es: ¿quién debe decidir lo que es de interés para la sociedad y lo que no lo es? (Gaski, 1985; Crane y Desmond, 2002) ¿Es el vendedor, el cual no fue elegido como los políticos, el que debe decidir qué productos contribuyen más al bienestar de la sociedad? Como resultado de ello, desde una perspectiva moral, la comercialización social constituye una extensión del

concepto de comercialización, en lugar de una reconstrucción fundamental de la teoría de la comercialización (Crane y Desmond, 2002).

El concepto de comercialización social se discutió al final de la década de 1980, por ejemplo, ver Fässler (1989) y Raffee y Wiedmann (1989). Sin embargo, permaneció incompleto e impreciso como concepto y por ende no logró entrar en la teoría de la comercialización convencional. En relación con el concepto de CS, se puede afirmar que el concepto de comercialización social de Kotler (1972) ya incorporó ideas claves: se dirige a la satisfacción del cliente y al bienestar de los consumidores y la sociedad a largo plazo (Kotler, 1972b). Sin embargo, se perdió en aspectos de transformación y por lo tanto no asume una perspectiva macro que es una característica distintiva del concepto de la CS.

En términos de evolución en temas de comercialización sostenible se puede afirmar a modo de sinopsis, que ha habido conceptos y enfoques alternativos al pensamiento convencional de comercialización que incluyeron, explícitamente, los aspectos sociales o ambientales, en mayor o menor medida. Algunos de estos conceptos encontraron su camino en el lenguaje comercial (véase el enfoque de eco-comercialización) y otros no lo hicieron (el enfoque de comercialización social). Sin embargo, la integración explícita e igualitaria de las tres dimensiones de la sostenibilidad -social, ecológica y económica- en el pensamiento de la comercialización y al mismo tiempo la reconsideración del concepto de comercialización, no tuvo lugar hasta el surgimiento de la CS (Van Dam y Apeldoorn, 1996). La evolución hacia la sostenibilidad en la comercialización contemporánea consiste en esa continuación y combinación.

2.2.2. Ámbito de la CS

Debido a un número relativamente grande de mercados alternativos, en relación con los aspectos ambientales y sociales, es necesario delimitar la CS en términos de contenido y diferenciarlo de otros enfoques de comercialización más o menos relacionados, así como también de algunos sistemas de gestión.

Entonces, diferenciaremos a la CS de los siguientes enfoques: eco-comercialización, comercialización del medioambiente, comercialización verde, macromarketing, comercialización social, concepto humano de comercialización, mercadeo social, comercialización genérica, megamarketing, así como también la responsabilidad social corporativa (CSR) y la gestión de la sostenibilidad.

En general, los enfoques de comercialización alternativos que han surgido en las últimas cuatro décadas se pueden subsumir bajo dos filosofías diferentes que se llaman y se caracterizan como profundización y ampliación del concepto de comercialización. Profundización del concepto de comercialización significa que, además de las relaciones de mercado de la empresa, se tienen en cuenta, también, aquellas que no son de mercado, por ejemplo: una consideración cada vez mayor de los aspectos sociales y ecológicos durante la planificación e implementación de la comercialización relacional. Ampliar el concepto de comercialización implica transferir el concepto de comercialización a organizaciones no comerciales, instituciones públicas u organizaciones no gubernamentales (Bruhn y Tilmes, 1989).

Los enfoques de comercialización relacionados estrechamente con la CS son: comercialización ecológica, la comercialización del medioambiente y la comercialización verde. Estos conceptos surgieron durante los años 1970, 1980 y 1990 y han integrado de forma continua aspectos ecológicos en el pensamiento de la comercialización convencional. A pesar de que los tres términos representan una idea similar que es la integración de la dimensión ambiental en el pensamiento de la comercialización, hay algunas diferencias entre ellas que pueden ser interpretadas y explicadas (de acuerdo con Van Dam y Apeldoorn, 1996; Gleim et al., 2013; Charter et al., 2002). En general, los términos reflejan la evolución de la eco-comercialización.

Como se describe anteriormente, la comercialización ecológica era un término de la década del 70 y principios de 1980 (p. Ej., Fisk, 1974 y Henion, 1976). Orienta sus actividades de comercialización hacia la idea de que el mundo es finito en sus recursos. Se centró en ciertos problemas ambientales como la contaminación del aire y los derrames de petróleo y en identificar particularmente industrias, productos y empresas “buenas” y “malas”. Durante este período, los vendedores veían al medioambiente como restricción que condujo a un aumento de costos, tales como los convertidores catalíticos en la industria del automóvil. Sólo unas pocas empresas incorporaron aspectos ecológicos en su práctica de comercialización. La mayoría de ellos como resultado de la motivación intrínseca ya que el “consumidor verde”, como una ventaja competitiva, aún no existía (Gleim et al., 2013).

A finales de la década de 1980 la eco-comercialización, a largo plazo, fue reemplazada en gran parte por el término comercialización del medioambiente (p. Ej., Coddington, 1993; Peattie, 1995; Polonsky y Mintu-Wimsatt, 1995). Este enfoque difiere del anterior en el sentido de que empujó tecnologías limpias innovadoras, descubrió ventajas competitivas a través de la eco-performance e identificó a los consumidores verdes como grupo objetivo prometedor. La eco-comercialización puede interpretarse más bien como un enfoque estratégico con promociones de mercado, innovación de productos y

nuevas oportunidades de comunicación (Peattie, 2001). El término comercialización verde puede interpretarse de una manera similar (Lozada y Mintu-Wimsatt, 1995). El enfoque de comercialización verde, que también apareció durante la última parte de la década de 1980 (p. Ej., Carta, 1992; Peattie, 1992; Ottman, 1993), puede así entenderse como una técnica de comercialización estratégica en reacción a la demanda del mercado y el empuje público. Su objetivo era llegar a un rendimiento corporativo amigable con el ecosistema (Van Dam y Apeldoorn, 1996).

Sin embargo, en lo que estos enfoques de comercialización verde y del medioambiente fallan es en una perspectiva macro específica. Sólo se centran en el mercado y sus participantes; de esta manera asumen un enfoque de micromarketing convencional (Van Dam y Apeldoorn, 1996). El macromarketing, es una idea mencionada, por primera vez, por Fisk en 1962 (Fisk, 1962; Kirchgeorg, 2002), que en contraste se refiere a la comprensión, la explicación y la gestión de la relación entre la comercialización y la sociedad (Sheth, 1992). Se entiende como un puente donde la comercialización y la sociedad se encuentran e interactúan entre sí (Sheth, 1992; cf. Shapiro 2006 para la taxonomía macro-/micromarketing). Crear y mantener una “relación armoniosa” entre la sociedad y los comercios es, por lo tanto, la intención fundamental del macromarketing (Bartels y Jenkins, 1977). Se analizan, entonces, los procesos y técnicas que conducen a esta relación armoniosa (Bruhn, 1982). De este modo, macromarketing amplía el enfoque de comercialización convencional mediante la adición de criterios de decisión sociales, ecológicos y humanistas, a los criterios de decisión económicos (Kirchgeorg, 2002; Balderjahn, 2004). En general, se puede decir que las empresas que adoptan un enfoque macromarketing contribuyen a mejorar la sociedad en lo que respecta a los aspectos sociales y ambientales. Aquellas empresas transforman a los marcos políticos e institucionales existentes, ya que reconocen que el enfoque de micromarketing está agotando sus propios recursos dentro de su marco dado (Fisk, 1962).

Los enfoques de comercialización que integran de forma explícita temas humanísticos y sociales en el pensamiento tradicional de comercialización son: el concepto humano de la comercialización, la comercialización social y el concepto genérico de comercialización. Estos también requieren una mayor diferenciación. El concepto humano de comercialización y la comercialización social son enfoques que integran aspectos sociales en la teoría de la comercialización convencional, pero venden productos generalmente “habituales”. Ellos integran la crítica del concepto de comercialización convencional y postulan un sistema de comercialización que es más humano (Dawson, 1969; Arnold y Fisher, 1996). Con la ayuda de estos conceptos, un valor superior se entrega al cliente que sustenta a los consumidores y al bienestar social (Kotler, 1972b; Kotler y Armstrong, 2016). Estos dos enfoques van desarrollando y profundizando, aún más, el concepto de comercialización, a diferencia de la

comercialización social que apunta, explícitamente, al bien social por medio de la teoría de la comercialización convencional y sus herramientas. En general, esto significa comercialización de ideas y objetivos sociales y se puede definir como el diseño, implementación y control de los programas destinados a influir sobre la aceptabilidad de ideas sociales (Kotler y Zaltman, 1971). Sin embargo, la comercialización social puede ser interpretada de dos maneras. Por un lado, significa la comercialización de organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales y no gubernamentales (Burmam, 1997) y por otro lado, la comercialización social también puede representar una comercialización socialmente responsable de las organizaciones con fines de lucro, siendo esto similar al enfoque social de comercialización (Wiedmann y Raffee, 1995). Con respecto al significado anterior, el enfoque de mercadeo social amplía ahora el concepto de comercialización, ya que aumenta el alcance de la comercialización hacia ONG (Kotler y Levy, 1969).

A partir de este razonamiento, el concepto genérico de comercialización amplía el enfoque de comercialización, aún más, mediante la inclusión de las transacciones entre una organización y todos sus públicos (Kotler, 1972a). Se necesita un enfoque funcional más que estructural, definido por cuatro axiomas y que constituya así el concepto más amplio de comercialización (Kotler, 1972a; Arnold y Fisher, 1996). Por lo tanto, la distinción principal entre estos enfoques de comercialización que tienen en cuenta los aspectos sociales es que la comercialización social y el concepto genérico de comercialización persiguen, principalmente, el bien social, mientras que el concepto humano de la comercialización y el enfoque de comercialización social se enfocan principalmente en el resultado financiero y en segundo lugar en el bien social (Abratt y Sacks, 1988).

El megamarketing es un concepto que comprende otro enfoque de la ampliación de la comercialización convencional. Se puede definir como la aplicación estratégica coordinada de las habilidades de relaciones económicas, psicológicas, políticas y públicas para lograr la cooperación de varias partes con el fin de introducir y/u operar en un mercado determinado (Kotler, 1986). Se centra en la identificación de los grupos de interés que no son clientes potenciales, pero que tienen suficiente poder político, social y legal para restringir la entrada al mercado. Los vendedores deben aplicar sus conocimientos políticos y de RRPP (Relaciones Públicas) para estos grupos de interés con el fin de convertir un gran mercado potencial en un mercado accesible y rentable (Kotler, 1987). Un enfoque de transformación de las actividades de comercialización distingue el enfoque del megamarketing.

Además de estos enfoques alternativos de comercialización, la CS tiene que estar relacionada con el concepto CSR y la gestión de la sostenibilidad. El concepto de CSR está ganando impulso actualmente en la práctica y es un campo de investigación que está siendo explorado, cada vez más (London et al.,

2012). Sin embargo, la idea de la CSR no es nueva. Tiene sus semillas en los EE.UU. en la década de 1950 (Carroll, 1999), pero su reciente crecimiento deriva de las importantes discusiones en relación al ámbito de actuación de la empresa (London et al., 2012). Por ejemplo, la Comisión Europea define la CSR “como un concepto por el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores de forma voluntaria” (Comisión Europea, 2001). Esta definición hace hincapié en los aspectos claves que se aplican también al concepto de comercialización de sostenibilidad: (1) CSR integra aspectos sociales, ambientales y económicos, (2) se centra en la interacción con los grupos de interés internos y externos, (3) que, a su vez, están estrechamente relacionados con las estrategias y las operaciones corporativas y (4) es un enfoque voluntario a los negocios. Si una empresa es capaz de atar un problema social y/o ambiental estrechamente a su negocio, entonces la sociedad junto con la empresa se ven beneficiadas (Porter y Kramer, 2006). La CSR proactiva se vuelve difícil de distinguir entre las actividades diarias de la empresa relacionadas a sus competidores, a la reducción de costos y a cómo atender mejor las necesidades de los clientes. La CSR reactiva, en contraste, sólo reconoce riesgos potenciales de las actividades comerciales y trata de responder a las preocupaciones sociales de los diferentes grupos de interés. Además, estas facetas de la CSR tienen también su perspectiva normativa. Este aspecto va más allá del caso de negocio simple y proclama el comportamiento ético, incluso si no es rentable (London et al., 2012).

Cuando se entiende estratégicamente, la CSR constituye un caso de negocio y está estrechamente relacionado con el concepto de CS. La CSR es un concepto corporativo importante para promover la competitividad y la idea de la sostenibilidad (London et al., 2012). Sin embargo, la CS se aplica específicamente a los productos y tiene al cliente en mente. Está mucho más orientada al mercado y a las ventas que el enfoque de CSR, en general, que tiende a tener lugar a nivel corporativo.

Por último, es necesario poner en relación a la CS con el término “gestión de la sostenibilidad”. Ambos pueden ser entendidos como principios de gestión con una orientación al mercado (clientes/competidores) y una orientación al no mercado (sociedad/ecología) (Balderjahn, 2004). Sin embargo, la gestión de la sostenibilidad es la base de la CS, porque incluye explícitamente todas las funciones corporativas, mientras que la comercialización de sostenibilidad se centra, principalmente, en las ventas (Belz y Bilharz, 2005c). Para coordinar estas funciones, la gestión de la sostenibilidad utiliza una serie de sistemas como por ejemplo el SIG (Sistema Integrado de Gestión) que reúne normas de calidad, ambientales y de seguridad, el EMAS II (Gestión Ambiental y sistemas de auditoría) a nivel europeo y, a nivel global, la ISO 14001 como norma medioambiental.

Si queremos aproximarnos a la definición de CS, que se utilizará en esta investigación, debemos comenzar a basarnos en un concepto inicial del DS que habla sobre sostenibilidad. Este concepto persigue tres principios:

- (1) principio del LCA, es decir, el uso sostenible de los recursos naturales,
- (2) principio de responsabilidad, es decir, equidad interregional e intergeneracional y
- (3) principio de cooperación, es decir, la participación de los grupos de interés y la noción de responsabilidad compartida (Kirchgeorg, 2002; Balderjahn, 2004).

Con el fin de cumplir con estos principios y, por lo tanto, con la idea de DS, todos estos principios tienen que integrarse en un enfoque. De hecho, ningún otro enfoque de comercialización pretende cumplir con todos estos principios: el enfoque eco-comercialización, por ejemplo, considera explícitamente los aspectos ambientales; el enfoque de comercialización social se centra en el logro de los objetivos sociales y los enfoques del macro- y megamarketing se centran en los grupos de interés (Kirchgeorg, 2002). En contraste, el enfoque de la CS integra las percepciones y resultados de todos estos enfoques alternativos de comercialización (Kirchgeorg, 2002; Balderjahn, 2004). Sin embargo, también contiene otros detalles que hacen que sea único (Kirchgeorg, 2002; Gleim et al., 2013):

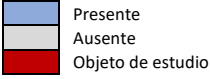
- (1) el concepto de sostenibilidad constituye una completa guía orientada hacia los grupos de interés formando, así, la base normativa de la sostenibilidad;
- (2) debido a la integración de los objetivos sociales, ecológicos y económicos, el enfoque de la CS persigue objetivos de comercialización ampliados y la intensificación de la orientación hacia los grupos de interés;
- (3) esta comercialización debe tener en cuenta, de forma explícita, a las personas de bajos recursos con el fin de cumplir con el requisito de equidad interregional (base de la pirámide), (p. Ej., Prahalad, 2004; Kirchgeorg y Winn, 2006); y
- (4) la CS debe tener en cuenta explícitamente el resultado de las transacciones actuales con el fin de cumplir con el requisito de equidad intergeneracional.

Además, algunos autores incorporan explícitamente una perspectiva macro para el concepto de la CS, porque dudan de que un enfoque micro conduzca a la sostenibilidad. Ellos solicitan una activa intervención gubernamental (Sheth y Parvatiyar, 1995, véase también Van Dam y Apeldoorn, 1996). Este análisis muestra que el concepto de CS, y su uso por medio de la investigación, se basa en un contexto de enfoques alternativos de comercialización. Otros enfoques pasarían por alto los principios subyacentes. El paso de la eco-comercialización a la CS es monumental, tanto en términos de dificultad

como en su importancia. Significa una evolución en cuanto a la reducción del daño ambiental, hacia cambios radicales en la forma en que vivimos, producimos, comercializamos y consumimos (Peattie, 2001). La consideración de la trilogía de las necesidades sociales, ecológicas y económicas conduce, inevitablemente, a un proceso de toma de decisiones más complejas (Kirchgeorg, 2001). La tabla 3 proporciona una sinopsis de los diferentes enfoques.

Tabla 3: Sinopsis de los diferentes enfoques de comercialización

	enfoque								
	Convencional	Macro	Concepto Humano	Social	Genérica	Medioambiente / Eco	Mega	CS	Moderna / CSR / Gestión de la Sostenibilidad
Unilateralismo	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente
Relacionismo	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Objeto de estudio	Presente
Aspecto ambiental	Ausente	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	Presente	Ausente	Ausente	Presente
Aspecto social	Ausente	Presente	Presente	Presente	Ausente	Ausente	Presente	Ausente	Presente
Aspecto económico	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Ausente	Presente
Ampliación	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente
Profundización	Ausente	Presente	Presente	Presente	Ausente	Ausente	Ausente	Objeto de estudio	Presente
Productos Sostenibles	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Objeto de estudio	Ausente
DS	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente	Ausente

leyenda:


Fuente: elaboración propia

2.2.3. Las investigaciones anteriores en el campo de la CS

La cuarta etapa evolutiva se describió en la sección 2.2.1., donde se mostró que el concepto de CS (concepto que se detalla en 2.3.1.) es un campo de investigación emergente que ha sido discutido y estudiado en gran cantidad de libros, antologías y artículos científicos (Murphy, 2005). Sin embargo, todavía tiene que ser desarrollada una comprensión general y consistente de la CS puesto que todavía no prevalece una definición exacta del término (Kirchgeorg, 2002).

Los términos “comercialización sostenible” y “comercialización de sostenibilidad”, a menudo, se usan de manera ambigua, tanto en inglés, como en español. Este último, “comercialización de sostenibilidad”, se refiere a las actividades de comercialización resistente y de larga duración, mientras que el primero integra el concepto de sostenibilidad.

A veces se utilizan como sinónimos, aunque difieren en su significado. En particular, el término “sostenible” puede entenderse de tres maneras diferentes:

- (1) en un sentido duradero o perdurable,
- (2) que tiene en cuenta los aspectos ecológicos y económicos y
- (3) que abarca los aspectos sociales, además de los ecológicos y económicos.

Por lo tanto, la comercialización de sostenibilidad puede ser interpretada, por un lado, como una especie de comercialización que se centra en relaciones duraderas con los clientes, pero no integra del todo el concepto de DS. Por otro lado, puede ser entendido como un tipo de comercialización que considera explícitamente racionalidades ecológicas y económicas, o que abarca las racionalidades sociales, ecológicas y económicas (Belz, 2005a). El cuadro a continuación muestra las distintas definiciones y nombres de la “comercialización sostenible” y “comercialización de sostenibilidad” con el fin de ilustrar las diferencias.

BELZ, CHRISTIAN 2001, p. 3

“Sustainable marketing [...] is at the same time constructive marketing and produces long-term, above average success of the company [...] is effective and sustainable [...] based on a temporal sequence of actions and its effects so that new actions build on previous actions, intensifying and enlarging them [...] promotes definite positions of companies, develops relationships to the customers and additional partners in the market. New solutions grow out of existing solutions. Reliability, continuity, elaborateness and trust are important.”

PEATTIE 2001, p. 129

“Sustainable marketing [is] a more radical approach to markets and marketing which seeks to meet the full environmental costs of production and consumption to create a sustainable economy.”

CHARTER ET AL. 2002, p. 12

“Sustainable marketing is the next natural step forward, with an emphasis on progress towards greater sustainability. It is a broader management concept which focuses on achieving the ‘triple bottom line’ through creating, producing and delivering sustainable solutions with higher net sustainable value whilst continuously satisfying customers and other stakeholders.”

BELZ 2005a, p. 2

“Sustainability marketing may be defined as building and maintaining sustainable relationships with customers, the social and the natural environment.”

Como consecuencia de esta interpretación ambigua de los términos y contenidos, si se investigan las bases de datos científicas más usadas (ejemplos EBSCO, Wiley InterScience y WISO), utilizando las palabras claves “comercialización sostenible”, veremos que el resultado conduce a artículos que tratan sobre un tipo de comercialización:

- de larga duración (p. Ej., Belz, 2001),
- con documentos que tienen en cuenta aspectos, particularmente, ecológicos y económicos (p. Ej., Sheth y Parvatiyar, 1995; Van Dam y Apeldoorn, 1996; Fuller, 1999; Gleim et al., 2013; Murphy, 2005),
- sobre artículos científicos que se centran explícitamente en la triple línea, es decir, los aspectos sociales, ecológicos y económicos (p. Ej., Charter et al., 2002; Balderjahn, 2004). El “marketing de sostenibilidad” es el término que también se utiliza como sinónimo (p. Ej., Belz, 2005a; Belz y Bilharz, 2005b; Kirchgeorg y Winn, 2006).

Además de distinguir el uso ambiguo del término, es necesario desarrollar un concepto sólido. Conceptos actuales basados en un enfoque decisional incluyen pasos secuenciales de análisis de la situación, los objetivos, estrategias, instrumentos y controles (p. Ej., Balderjahn, 2004; Belz, 2005a; Kirchgeorg, 2006). El concepto de gestión, tal como se entiende en este estudio de investigación, se describirá en la sección siguiente.

En relación al enfoque metodológico, las investigaciones previas han sido predominantemente conceptuales (cf. Van Dam y Apeldoorn, 1996; Balderjahn, 2004; Belz, 2005a; Schrader, 2005; Kirchgeorg y Winn, 2006) y en el caso de las empíricas, se han usado, sobre todo, métodos cualitativos de investigación que son útiles para obtener perspectivas exploratorias en temas emergentes de investigación (véase en el tema específico de la comunicación y sostenibilidad Belz y Ditze, 2005; Leitner, 2005; Skoppek y Karstens, 2005; Borga et al., 2006; Amatulli et al., 2019; Spence, 2007). Existe una gran cantidad de evidencia anecdótica, casos ilustrativos y estudios de caso en profundidad sobre cómo las empresas hacen frente a los retos comerciales en términos de sostenibilidad. Sin embargo, se puede afirmar que aún falta un estudio cuantitativo argentino que se centre en la CS de las PAB.

B-2.3 Esquema de conceptos y teorías relevantes

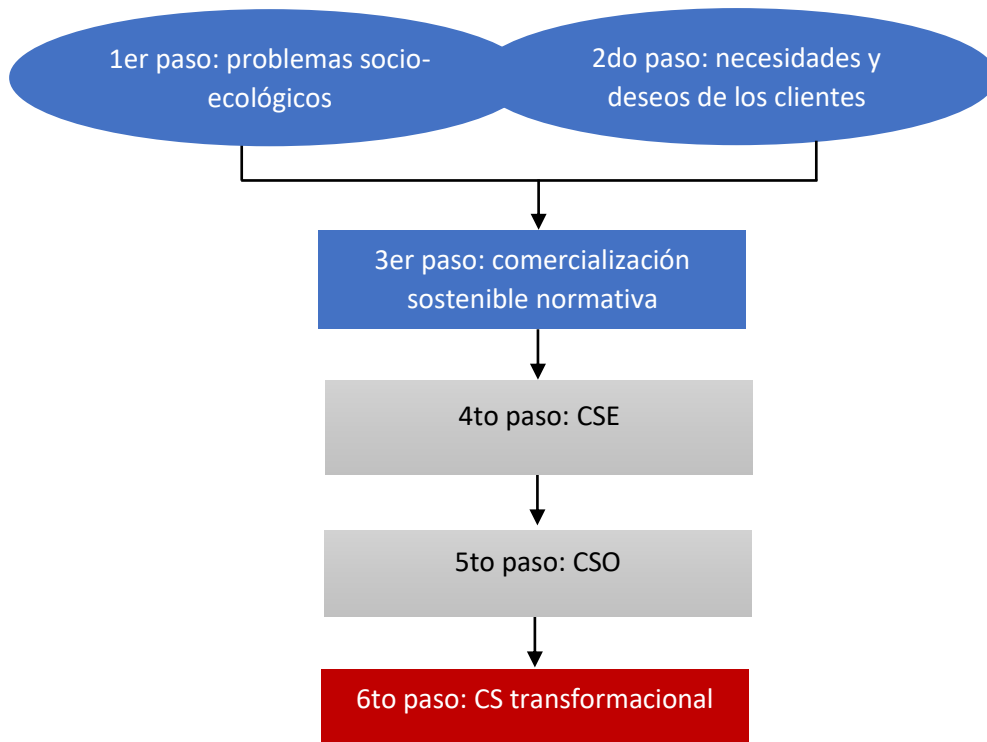
En total, hay tres conceptos o teorías que son relevantes para esta investigación de la CS. En primer lugar, el concepto de CS se presenta en la sección 2.3.1. Desde este punto de partida, las características estratégicas y operacionales se derivarán más adelante. En segundo lugar, la teoría de la economía de la información se perfila en la sección 2.3.2. Esta teoría se utiliza, especialmente, para explicar los detalles de los productos sostenibles, es decir, sus cualidades creenciales. En tercer lugar, el concepto de los grupos de interés se trata en el apartado 2.3.3. Este concepto es la base fundamental para el análisis de los impulsores de la CS.

B-2.3.1 Concepto de Comercialización Sostenible

Derivado a partir del concepto de eco-comercialización (Belz, 2001), el concepto de CS -como se entiende en este estudio– es un resultado del análisis realizado por Kemper et al., usando técnicas de análisis del discurso en publicaciones de los últimos 20 años. El resultado de esa investigación, Kemper (2019), incluye los acercamientos y puntos en común de la mayoría de los autores. Este concepto de gestión está orientado y basado en la toma de decisiones y debe ser visto desde un enfoque de contingencia. El enfoque de contingencia para la gestión sugiere que la gestión de una empresa depende de (o es contingente sobre) un conjunto dado de factores, es decir, una situación en particular. En consecuencia, con el fin de ser eficaz, todas las actividades de la empresa deben adaptarse a las circunstancias que enfrenta la empresa. Los factores que influyen en el rendimiento de una empresa son los cambios ambientales y sus incertidumbres, entre ellos, las tecnologías y el tamaño de la empresa. Woodward (1965), Lawrence y Lorsch (1969) y Staehle (1976) ofrecen una visión general del enfoque de contingencia en sus investigaciones sobre negocios.

El concepto de Comercialización Sostenible se estructura en seis diferentes pasos o campos de acciones. Estos se describen, brevemente, en la figura 6.

Figura 6: Concepto de CS



Fuente: basado en Belz (2005a) y Kemper (2019)

El enfoque de esta investigación se ubica en las cajas sombreadas de gris: comercialización sostenible estratégica (CSE) y operativa (CSO). Por este motivo, en lo que sigue, estos dos pasos se describen en detalle.

El primer y el segundo paso se pueden interpretar como el nivel de información o análisis. Ahí se analiza el entorno externo de la empresa. Mientras que el tercero, el cuarto y el quinto se pueden caracterizar como el nivel de aplicación. Ellos se llevan a cabo en el nivel corporativo. La sexta etapa comprende la del nivel de transformación. Este va más allá de los límites reales de la empresa y refleja la perspectiva macro de la CS. Sin embargo, lo que parece ser lineal, en teoría, en la práctica es muy complejo y en realidad no se lleva a cabo de tal manera (ver Belz, 2005a; Belz, 2006a).

1. Paso: Análisis de los problemas socio-ecológicos

Los problemas sociales y ecológicos que resultan de todo el LCA del producto constituyen el punto inicial de la CS. Desde la extracción de materias primas, pasando por el transporte, la producción, envasado, distribución, uso y reciclaje, todas las etapas del LCA del producto deben ser analizadas en

cuanto a su impacto social y ecológico. Sólo un amplio LCA de un producto arroja luz sobre sus principales problemas ecológicos y sociales. Un instrumento, por ejemplo, que proporciona tales resultados es el LCA. Además, esta herramienta permite una cuantificación del impacto del producto en el medio natural.

2. Paso: Análisis de las necesidades y deseos del cliente

Las necesidades y deseos de los consumidores se analizan, en particular, con respecto a sus preocupaciones sociales y ecológicas, a través de costos y beneficios de las percepciones individuales (Belz, 2001). Se pueden diferenciar tres grupos de clientes en términos de su comportamiento de compra: (1) los activos socio-ecológicos, (2) los que pueden ser socio-ecológicamente activados y (3) los pasivos socio-ecológicos. El objetivo de los dos primeros pasos es identificar la intersección entre los problemas socio-ecológicos analizados existentes y las necesidades y deseos de los clientes. Esta intersección dinámica constituye el punto de partida para las actividades de comercialización y constituye, además, la base para la implementación de los siguientes pasos.

3. Paso: Aspectos normativos de la CS

Los principios normativos del DS deben estar anclados en toda empresa. El compromiso de la misma con el DS necesita ser especificado en la declaración de la misión. Las empresas tienen que desarrollar visiones, formular principios y directrices sostenibles, y establecer objetivos y metas de comercialización socio-ecológicas.

4. Paso: Aspectos estratégicos de la CS

Dentro del ámbito estratégico, las empresas tienen que decidir sobre el alcance de su calidad social y ecológica del producto. Además, tienen que tomar decisiones sobre aspectos como el posicionamiento, la orientación y la segmentación del mercado. En general, estos aspectos estratégicos están estrechamente vinculados entre sí. Los productos sostenibles pueden ser caracterizados como productos que reducen la carga ambiental, tienen en cuenta los aspectos sociales y satisfacen las necesidades del cliente mejor que las ofertas convencionales mostrando, así, una ventaja competitiva sobre ellos (Geiger et al., 2018).

En general, una propuesta única de venta sostenible (USSP) (Belz, 2006a) se puede aplicar de tres maneras posibles: en función de la calidad socio-ecológica del producto, en comparación con el precio

y con el rendimiento. En este sentido se distingue un posicionamiento dominante, un posicionamiento igualitario y un posicionamiento de flaqueo (Meffert y Kirchgeorg, 1998; Belz, 2005a). Estas estrategias de posicionamiento influyen directamente en los aspectos relacionados con la focalización y la segmentación del mercado. En el primer caso -posicionamiento dominante- la calidad socio-ecológica del producto se comunica como el principal beneficio antes que el precio y el rendimiento. Esta estrategia de posicionamiento atrae, principalmente, a los consumidores que pertenecen al grupo objetivo de los activos socio-ecológicos. Por consiguiente, un posicionamiento tan dominante sólo es apropiado para las empresas que siguen una estrategia de nicho. En el segundo caso -posicionamiento igualitario- la calidad socio-ecológica del producto se coloca a la par del precio y del rendimiento. Este posicionamiento está destinado a los consumidores que pueden llegar a ser socio-ecológicamente activos. Una posible manera de activar a estos consumidores y abrirlos a las innovaciones de sostenibilidad es mediante el uso de alianzas de motivación, o sea, la combinación de criterios socio-ecológicos con criterios clásicos de compra, tales como: rendimiento, durabilidad, diseño, sabor, conveniencia o aspectos que conciernen a la salud. Para muchas empresas estos segmentos son los relevantes. En el tercer y último caso -posicionamiento de flaqueo- la calidad socio-ecológica del producto es una parte integral de la calidad y el rendimiento, pero no se comunica. Esta estrategia de posicionamiento se dirige a los consumidores que se pueden asociar con los pasivos socio-ecológicos. Como resultado, este posicionamiento de flaqueo sólo es adecuado para las empresas que persiguen una estrategia de mercado masivo (p. Ej., Belz, 2004b; Belz, 2005b; Belz, 2006a).

5. Paso: Aspectos prácticos de la CS (mezcla comercial)

A lo largo de esta investigación los términos “comercialización sostenible operativa” y “mezcla comercial” se utilizan como sinónimos. En términos generales, la integración y consideración de criterios sociales y ecológicos en la mezcla comercial se pretende alcanzar con los aspectos operativos de la CS. Sobre la base de las diferentes estrategias de comercialización señaladas anteriormente, las empresas necesitan implementar diferentes tipos de actividades de fijación de precios, distribución y comunicación. En el centro de la mezcla están sus productos sostenibles, que no son medidas absolutas, sino relativas en función de la situación de los conocimientos, las últimas tecnologías y las aspiraciones de la sociedad. Estas medidas según Kotler et al. (2016) cambian a lo largo del tiempo. La mezcla de CS depende, particularmente, del grupo de destino seleccionado: mientras que los consumidores que pertenecen al grupo objetivo de los socio-ecológicamente activos y aquellos que pueden ser socio-ecológicamente activados se inclinan a pagar un precio (marginalmente) mayor para los productos sostenibles, los consumidores que se pueden asociar al grupo objetivo de los pasivos socio-ecológicos no están dispuestos a pagar una prima (Belz, 2005a). Un comportamiento similar se

observa en términos de distribución: los consumidores que pertenecen a los grupos socio-ecológicamente activables y los socio-ecológicamente pasivos no aceptan los costos adicionales y tampoco están dispuestos a invertir tiempo para comprar productos sostenibles -por lo tanto, necesitan un mayor grado de distribución (Belz, 2005a). Con respecto al grupo de los socio-ecológicamente activos, ellos sí muestran capacidad de aceptar los costos en la compra de productos sostenibles, visitando tiendas saludables o minoristas especializados usando, así, canales de distribución menos centralizados. Se ampliará este tema, más adelante, al hablar de la orientación hacia un grupo objetivo, dentro de las características estratégicas de la CS.

Cuando hablamos de la comunicación tenemos que referirnos a la importancia que adquiere la credibilidad y la confianza (Belz, 2006a). La teoría de la economía de la información diferencia entre la búsqueda, la experiencia y las cualidades creenciales (Darby y Karni, 1973). Mientras que las cualidades de búsqueda pueden ser inspeccionadas por el cliente antes de la compra del producto (por ejemplo, el color), las cualidades de experiencia pueden ser experimentadas por el cliente después de la compra del producto (por ejemplo, el sabor). Sin embargo, existen también las cualidades creenciales, las cuales no pueden ser inspeccionadas o experimentadas por el cliente, ni antes, ni después de la compra del producto (por ejemplo, la adhesión a prácticas agrícolas o regulaciones de comercio justo) (Darby y Karni, 1973; Lacaze et al., 2007). Por lo tanto, los productores tienen ventaja en cuanto a información, mientras que la falta de ésta se constituye en desventaja para el cliente y, en consecuencia, el cliente sólo tendrá a su alcance la información dada por los productores, debiendo confiar en ella. Este tipo de asimetría de la información abre la puerta a comportamientos oportunistas en el lado de la oferta, lo que puede conducir al escepticismo sobre el lado de la demanda y, por último, a la no-compra y falla del mercado (Belz, 2006a). Por lo tanto, la comunicación creíble, la construcción de confianza y una buena reputación juegan un papel importante en la mezcla de la CS.

Hasta este momento las empresas actúan en el marco político y público existente. Ellas no tratan de cambiar estas limitaciones con el fin de ampliar las oportunidades de mercado para sus productos sostenibles. Sin embargo, en este punto la CS transformacional pone en foco la adición de una perspectiva macro a la microperspectiva convencional que ha existido hasta ahora.

6. Paso: aspectos de transformación de la CS

En el último paso del concepto de CS, las empresas participan en los procesos de cambio y políticas públicas que transforman las instituciones existentes hacia la sostenibilidad. De este modo, las

empresas entran en un discurso con los diferentes grupos de interés para crear un sistema sostenible y de competencia justa.

El control en la CS

Este es un aspecto importante adicional al concepto de CS junto con las seis etapas antes mencionadas. La etapa de control se puede introducir entre el quinto y el sexto paso en la figura 6 (cf. Kirchgeorg, 2006; Brassington y Pettitt, 2006). Además de su importancia general en el contexto, el control de la CS también forma un pilar clave de esta investigación (véase el capítulo 7).

En general, el control de la comercialización es una subárea de control corporativo. Su tarea fundamental es apoyar la planificación, gestión y control de la función de comercialización dentro de la organización mediante la entrega de toda la información pertinente. Junto con el suministro de información, el control también se conecta por ejemplo con la evaluación de los resultados de comercialización, la medición exacta de los resultados de la comercialización o la adhesión a fechas límite (Zerres y Zerres, 2006). El control de la comercialización es particularmente importante en el contexto de un mercado dinámico como lo es el argentino.

Hay una serie de factores ambientales que cambian durante un período relativamente corto de tiempo, tales como la economía, la tecnología, la competencia, y las leyes y reglamentos (Burrow, 2006). Por lo tanto, los sistemas de información de control de la comercialización son aún más importantes para determinar si se están cumpliendo los objetivos, planes y normas (Burrow, 2006) y saber hacia qué dirección debe dirigirse la empresa y su comercialización.

Si el control de la comercialización se discute dentro del concepto de CS, gana complejidad debido a las dimensiones adicionales: además de las cifras generales de los objetivos económicos, se añaden nuevas cifras con objetivos sociales y ambientales. Como resultado, el control de la comercialización cumple la función de control extendido (Kirchgeorg, 2002). Cómo se evalúa el RCS en esta investigación, se muestra en detalle en la sección 3.3.

Con el fin de aclarar las ideas innovadoras del concepto de CS en comparación con el concepto de comercialización convencional, hay que aclarar la forma en la cual el DS cambia la naturaleza de la comercialización. Pierre et al. (2014) muestra en su estudio de las distintas corrientes de la CS (primera corriente 1971 a 1998 y segunda 1998 a 2014) que existen por lo menos seis características distintivas del concepto de la CS “moderno”:

(1) Los problemas sociales y ecológicos

En la bibliografía de comercialización convencional, los problemas sociales y ecológicos de los productos son poco considerados a lo largo del LCA. Por lo tanto, el análisis de sostenibilidad permanece en un nivel bastante superficial ya que se analiza brevemente como parte del entorno macro de la empresa. La escasez de materias primas y el aumento de la contaminación y sus consecuencias no se mencionan (Peattie, 1999; Kotler y Armstrong, 2016). La identificación y análisis de los problemas sociales y ecológicos son puntos de partida en la CS.

(2) Intersección entre los problemas socio-ecológicos y las necesidades/deseos de los clientes

La identificación de la intersección entre los problemas socio-ecológicos y las necesidades/deseos de los consumidores es crucial para la CS. Los activistas sociales ponen un gran énfasis en la solución de los problemas socio-ecológicos, pero dejan de lado lo que el consumidor quiere y demanda. Pareciera que persiguen una especie de anticomercialización. La corriente de la CS se centra, principalmente, en la demanda de los consumidores con vista a los entornos sociales y ecológicos. Se trata de encontrar la solución a ambos problemas.

(3) Aspectos normativos de la CS

En la comercialización convencional, el objetivo a largo plazo es construir relaciones rentables con los clientes. Los objetivos convencionales de la comercialización son: incrementar las ventas, los beneficios y las cuotas de mercado. Por el contrario, la comercialización que tiene como objetivo la sostenibilidad a largo plazo, toma en cuenta las relaciones con sus clientes respetando y manteniendo el entorno socio-ecológico, cumpliendo así, con la triple línea de base. Por otra parte, la CS critica supuestos subyacentes y reflexiona sobre conceptos claves de las necesidades, deseos y soberanía del consumidor.

(4) Las asimetrías de información

Las cualidades sociales y ecológicas de los productos, son a menudo, cualidades creenciales, por ejemplo, la agricultura ecológica o el comercio justo. Por eso, como se vió anteriormente, el cliente tiene que creer en la información proporcionada por los productores o terceros con respecto a las cualidades sociales y ecológicas de productos. Este tipo de asimetrías de información abren la puerta a comportamientos oportunistas por el lado de la oferta, lo que puede conducir al escepticismo sobre el lado de la demanda y, por último, a las “no-compras” y fallas del mercado. Es por ello que la señalización de creencias y la confianza son cruciales en la CS.

(5) Aspectos temporales de la CS

La comercialización tradicional se centra en las ventas y transacciones. Está más bien orientado hacia el corto plazo y sesgando el presente. En cambio, la comercialización moderna representa un cambio de paradigma de transacciones hacia las relaciones. Es por eso que se llama comercialización relacional (Christopher et al., 1991). Su objetivo es la construcción de relaciones duraderas con los clientes, con el fin de generar un valor agregado alto para el cliente. Podemos decir, entonces, que la CS va más allá al tener como objetivo la construcción de relaciones duraderas con los clientes, el entorno social y medio ambiental. Por lo tanto, el pensamiento a largo plazo es un componente fundamental (Peattie, 1999).

(6) Aspectos transformacionales de la CS

En la comercialización convencional, el entorno macro a menudo constituye un supuesto. Muchas empresas consideran las fuerzas externas como elementos incontrolables a los cuales tienen que adaptarse (Kotler y Armstrong, 2016). En cambio, en la CS, el medioambiente macro se percibe como un obstáculo a superar. Dentro del marco existente, hay pocos incentivos económicos para comportarse de una manera sostenible, tanto para productores como consumidores. Por eso, para cambiar los marcos existentes en favor de la sostenibilidad son necesarios los esfuerzos comunes de los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales y las empresas a nivel local, nacional e internacional.

Esta investigación sobre la CS pone su enfoque conceptual en aspectos estratégicos, operativos y de control. Las cuestiones relativas a los otros pasos, es decir, el análisis de los problemas socio-ecológicos y de las necesidades/deseos de los clientes, así como la comercialización normativa y transformadora, exceden el alcance de este proyecto de investigación. Esto ocurre ya que existe un acceso limitado a cierta información de campo y relevarla excede el presupuesto de la investigación.

2.3.2. Teoría de la economía de información

Un aspecto importante de la CS, descrito anteriormente, tiene una influencia particularmente fuerte sobre la comercialización estratégica y operativa. Este aspecto es la asimetría de información entre la empresa y sus clientes debido a las cualidades creenciales en los productos sostenibles. Por lo tanto, esta sección coloca, en primer lugar, un enfoque basado en la teoría de la economía de la información como base para describir las asimetrías de información. En segundo lugar, se exponen varios instrumentos de comunicación que son útiles -en mayor o menor medida- para indicar la credibilidad y la transferencia de cualidades creenciales, en cualidades de casi-búsqueda (Hüser, 1993). Este tipo

de información que envía la empresa al cliente se conoce como señalización (Lacaze et al., 2007). La teoría de la economía de la información es parte de la nueva economía institucional, que proporciona una figura más realista de las relaciones de cambio en los mercados, en contraste a la asunción del *homo oeconomicus*. En ella se examinan las asimetrías de información e incertidumbres de transacción entre socios, su comportamiento oportunista y los arreglos de contratos (Furubotn y Richter, 2005). La teoría de la economía de la información se atribuye a Philip Nelson (1970; 1974) y su investigación sobre los diferentes medios de adquisición de información de calidad y su impacto en el comportamiento del mercado de bienes de consumo. El punto de partida de su trabajo es el supuesto de que el consumidor tiene limitada información sobre el precio y la calidad de los productos. Para hacer frente a esta falta de información y obtener más especificaciones de los productos, una alternativa para el consumidor es la búsqueda de información sobre la calidad o el precio. En este caso, la búsqueda significa que el precio del producto o la calidad pueden ser inspeccionados por el consumidor antes de la compra. Esos productos se definen como bienes de búsqueda (por ejemplo, ropa y muebles). Si la calidad no puede ser inspeccionada antes de la compra o si el procedimiento de búsqueda es relativamente caro, el consumidor tiene que comprar el producto para experimentar su calidad a través de su uso.

En consecuencia, la otra alternativa, a través de la cual el consumidor puede obtener más información del producto, es la experiencia. Productos que sólo pueden ser inspeccionados después de la compra, por lo tanto, se llaman bienes de experiencia, por ejemplo, alimentos y sustancias medicinales (Nelson, 1970). Nelson asume que el costo de la experimentación establece un límite superior al costo de búsqueda al cual una persona está dispuesta a someterse (Nelson, 1970). Por medio de la distinción de los productos de búsqueda y experiencia, Nelson explora las implicaciones para el comportamiento del mercado. En los años siguientes, sus ideas básicas fueron refinadas y desarrolladas.

Darby y Karni (1973) siguen el estudio de Nelson y lo amplían en dos perspectivas. En primer lugar, a la diferenciación de productos la redefinen como cualidades del producto, debido a que a un producto se le pueden incorporar diferentes cualidades o características. En segundo lugar, Darby y Karni introducen las cualidades creenciales, además de las de búsqueda y las de experiencia. De acuerdo con lo que ya anticipamos, las creenciales son cualidades de los productos que no pueden ser evaluadas por la búsqueda antes de la compra o la experiencia después de la compra y son, por ende, muy costosas (Darby y Karni, 1973). En el caso de dichas cualidades, el cliente tiene que confiar en la información proporcionada por la propia empresa o por un tercer organismo. Tomemos el ejemplo de una manzana orgánica, que tiene una serie de cualidades diferentes: el color puede ser buscado antes de la compra; el sabor de la manzana puede ser experimentado después de la compra; mientras que

el tipo de método de agricultura que se usó difícilmente pueda ser verificado por el consumidor, ni antes, ni después de la compra del producto. Es por ello que el consumidor tiene que confiar en el proveedor en cuanto a la calidad de la agricultura ecológica.

Otra perspectiva de la teoría de la economía de la información es introducida por Weiber y Adler (1995a; 1995b) y muestra que una determinada calidad del producto no puede ser asignada de manera objetiva a una de las tres calidades. Ellos argumentan que depende de la percepción subjetiva del cliente, así como de su capacidad de juicio (Weiber y Adler, 1995a) y siguen la línea de hallazgos empíricos previos de Ford et al. (1988) y Arnthorsson et al. (1991) que ya han argumentado de tal manera. Weiber y Adler se centran explícitamente en la percepción subjetiva de las diferentes calidades del producto. En cada acto de compra se consideran los tres tipos de calidades, diferenciando, solamente sus extensiones (Weiber y Adler, 1995a; Weiber y Adler, 1995b).

En el caso de la industria de alimentos y bebidas, las calidades sociales y ecológicas, así como los aspectos relacionados con la salud son a menudo calidades creenciales (Kaas, 1992; Hüser y Mühlenkamp, 1992; Rubik, 2005). La desconfianza de los consumidores en el caso de las compras creenciales constituye una barrera de compra. Usar sólo la publicidad para proporcionarles a los consumidores información confiable, de modo que puedan tomar su decisión de compra, no suele funcionar en el caso de productos sostenibles (Kaas, 1990), entonces es válido preguntarse: ¿Cómo pueden hacer las PAB para superar esta barrera? Una posible respuesta podría ser la transformación de calidades creenciales en calidades de casi-búsqueda (Ford et al., 1990; Hüser, 1993; Kaas y Busch, 1996).

Con el fin de demostrar su credibilidad, la empresa tiene que concentrarse y transferir información compleja en señales específicas que el cliente pueda buscar. Este tipo de envío de información se llama señalización (Spence, 1976) y ayuda a reducir la brecha de información entre la empresa y su cliente. Los clientes ahora son capaces de informarse más fácilmente debido a que las calidades creenciales son transferidas en calidades de casi-búsqueda.

La empresa puede elegir entre diferentes instrumentos de información con el fin de indicar la calidad del producto. Cualidades creenciales pueden ser transferidas a calidades de casi-búsqueda a través de diversos instrumentos de comunicación, como etiquetas de terceros, declaraciones propias, la marca del producto, la marca corporativa, la personalidad y presencia en Internet (Kaas y Busch, 1996). Al mismo tiempo, las RRPP, folletos de información, paquetes de productos y la publicidad comunican información que pueden transformar calidades creenciales en casi-búsqueda. Todos estos

instrumentos actúan dando información clave sobre las cualidades del producto y por lo tanto reducen los costos de búsqueda.

En cuanto a la etiqueta del producto, es útil distinguir entre etiquetas asignadas por terceros independientes y las declaraciones propias que pertenecen a la categoría de compromisos públicos voluntarios (Karl et al., 1999). Esta diferenciación sigue la clasificación de la Organización Internacional de Normalización (inglés ISO).

La norma ISO 14020: 2000 que regula las etiquetas y declaraciones ambientales, diferencia entre las etiquetas ambientales desarrolladas por un tercero (ISO tipo I), las demandas ecológicas sobre productos desarrollados por el productor (ISO tipo II) y las declaraciones ambientales cuya adjudicación se ha basado en una evaluación del LCA completo (ISO tipo III, que se utiliza, predominantemente, en las relaciones entre empresas) (Horne, 2009; Rubik, 2005). Desde la perspectiva de la teoría de la economía de la información, las etiquetas tienden a indicar más credibilidad, que las declaraciones propias, debido a que son otorgadas por instituciones independientes. Además, las etiquetas o las reivindicaciones de productos y marcas corporativas pueden ser señales muy eficaces (Rao y Rueckert, 1994). Se disipa la incertidumbre de los consumidores y se simplifica el proceso de decisión, en la medida que las marcas se conviertan en una cualidad de casi-búsqueda (Dawar y Parker, 1994; Srinivasan y Hasta, 2002). La búsqueda de información acerca de un producto con ese instrumento se vuelve menos compleja y requiere de menor tiempo si hablamos de conexiones positivas a una determinada marca. En este caso, la marca forma una señal que le proporciona al consumidor información fiable acerca de sus cualidades creenciales (Rao y Rueckert, 1994). Esto representa la fuerza de una marca para reducir los riesgos percibidos que vienen junto con las cualidades creenciales (Smith y Parque, 1992).

En el caso de los productos y las marcas corporativas, el aspecto principal es la imagen de marca percibida. Se refiere a la reputación del producto o de la corporación y es importante con el fin de señalar las cualidades del producto. Una buena reputación o imagen le brinda certeza a los consumidores parcialmente informados, acerca de las cualidades del producto, generando credibilidad (Rogerson, 1983; Shapiro, 1983; Kaas, 1991). En las empresas familiares, así como también en pequeñas y medianas empresas, la personalidad de los propietarios a menudo apoya el nombre de la marca y la imagen. Esta puede influir en la percepción del consumidor de manera positiva o negativa.

Un instrumento de señalización más reciente utilizado por las empresas es la presencia empresarial en Internet. Su relevancia parece aumentar cuando se trata de proporcionar información corporativa y

de producto más detallada (Kotler y Armstrong, 2016). Por otra parte, las comunidades en línea y blogs son cada vez más utilizados para integrar a los consumidores en los procesos de innovación de productos (p. Ej., Bartl et al., 2004; Fuller et al., 2006). Se puede suponer que estas herramientas de Internet son percibidas como medios para reducir las asimetrías de información. Además de estos instrumentos de señalización, están las otras cuatro herramientas de comunicación -ya mencionadas- (publicidad, RRPP, folletos informativos y empaques de los productos) que pueden contribuir a la credibilidad de la señal en lo que respecta a las cualidades creenciales (Gleim et al., 2013).

Como se observa, entonces, por medio de estos instrumentos, el consumidor puede obtener la información sobre un determinado producto (Kotler y Armstrong, 2016). La pregunta es, sin embargo, si estas herramientas, que son bastante generales, tienen éxito en generar la confianza específica en el consumidor, en referencia a las cualidades socio-ecológicas del producto. Particularmente las RRPP parecen ser creíbles porque la información a menudo proviene de un tercero y se perciben como noticias y menos como una campaña persuasiva (Kotler y Armstrong, 2016). Precisamente, es uno de los objetivos de esta investigación evaluar cuáles de las herramientas de comunicación presentadas se están utilizando, sobre todo, para transformar cualidades creenciales, en cualidades de casi-búsqueda.

2.3.3. El concepto de los grupos de interés

Además de la teoría de la economía de la información, el concepto de los grupos de interés contribuye también al campo de esta investigación. Por una parte, las empresas no son entidades independientes y autónomas (Freeman y McVea, 2001), sino que son sistemas abiertos y forman parte de una gran red social (Freeman y McVea, 2001). Por otra parte, las grandes empresas, hoy en día, ya no son de propiedad privada sino, más bien, instituciones casi-públicas (Ulrich, 1977) a las cuales la sociedad les plantea exigencias. La empresa y su entorno social (es decir, sus grupos de interés) están en un estado de interacción permanente. Especialmente, en tiempos de creciente complejidad en los negocios, cambios políticos y medioambientales radicales, existe una creciente necesidad de una discusión ética y estratégica sobre la relación entre la sociedad y los negocios (London et al., 2012). En el contexto del presente estudio, por lo tanto, surgen las preguntas relacionadas a los grupos de interés: ¿En qué medida son relevantes los grupos de interés para las PAB? ¿Cuál es el nivel de influencia que tienen los grupos de interés sobre esas empresas al tomar decisiones relacionadas con la CS?

En primer lugar, antes de determinar los grupos de interés pertinentes en el marco de la CS (ver sección 3.2), se introduce la idea de gestión de los grupos de interés. La misma se resume a continuación. El enfoque de los grupos de interés se atribuye a Edward R. Freeman. Su libro de referencia es “Gestión

estratégica: Un acercamiento a los grupos de interés” y fue publicado en 1984. Sin embargo, las ideas que publicó Freeman en la década del 80, no eran nuevas. El término “grupos de interés” se originó a partir del Instituto de Investigación Stanford (ahora SRI International) en la década del 1960 (Freeman, 1984). Para lograr el éxito a largo plazo sostiene que las empresas necesitan el apoyo de todos sus grupos de interés relevantes, es decir, accionistas, clientes, competidores, empleados, proveedores, organizaciones no gubernamentales, los medios de comunicación, el propietario y/o el gobierno. Sólo si las empresas comprenden las preocupaciones de sus grupos de interés tendrán la capacidad de generar objetivos que serían promovidos por los grupos de interés (Freeman, 1984; Freeman, 2004). Este impacto mutuo se expresa también en la definición inicial de los grupos de interés. Consiste en cualquier grupo o individuo que es afectado por las consecuencias del objetivo organizacional (Freeman, 1984).

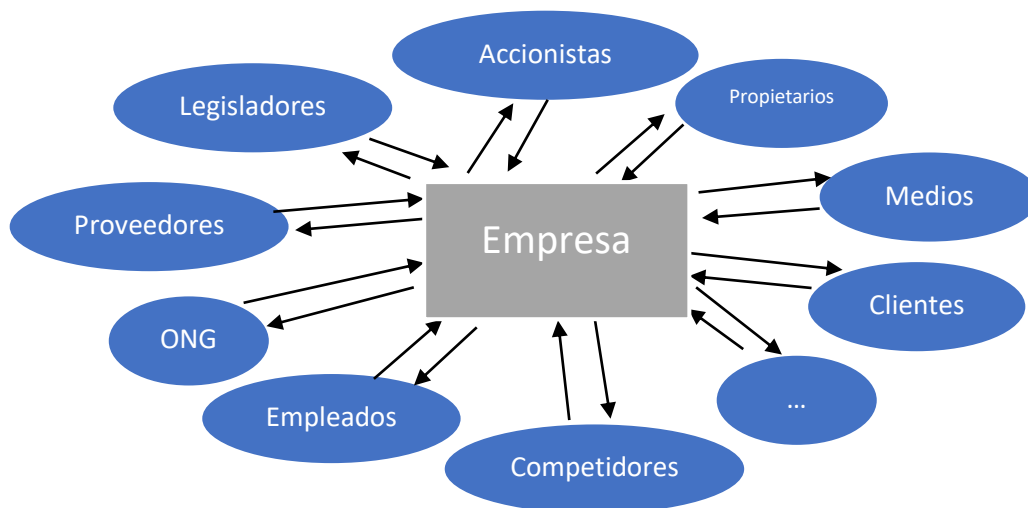
Sin embargo, el enfoque de la gestión de los grupos de interés se desarrolló, como tal, recién en la década de 1980. Algunos de sus principales pensamientos fueron incluidos y ampliados, aún más, en cuatro campos de investigación: (1) la planificación corporativa, (2) la teoría de sistemas, (3) la teoría de la organización y (4) la CSR (Freeman y McVea, 2001). Estos flujos de investigación aceptan la existencia de otros actores, aunque todos ellos son tratados con diferentes enfoques.

La planificación empresarial reconoce a los principales interesados, pero sólo como restricciones. En el marco de estos actores críticos, es objetivo de la empresa maximizar los beneficios de los accionistas. El análisis de los actores se logra, simplemente, a nivel genérico y sólo en medidas cuantitativas que no siempre son apropiadas a la hora de relacionarse con los interesados. La teoría de sistemas y la teoría de la organización, las cuales tienen las mismas raíces para con los interesados, subrayan la importancia general de la integración de los grupos de interés en las decisiones estratégicas. Sin embargo, ambas teorías tienen limitaciones en cuanto a su aplicabilidad dentro de la estrategia de negocio individual. O bien toman un enfoque colectivo (la teoría de sistemas) o terminan negando las decisiones que deben tomar los gerentes durante el proceso de análisis de la estrategia (teoría de la organización). El enfoque de la CSR aborda a los actores como limitaciones o restricciones que deben ser cumplidas. Debido a la separación de algunos grupos de interés (sociales/ambientales) de otros grupos de interés, la CSR ha sido vista como un seguro para limitar daños o como un complemento de lujo de empresas particularmente exitosas (Freeman y McVea, 2001).

Las ideas seleccionadas de estos enfoques se relacionan formando el concepto de los grupos de interés en la década del 80 como un marco para la gestión estratégica (Freeman y McVea, 2001). En general, la idea de integrar los grupos de interés de acuerdo con Freeman se puede describir de la siguiente manera: en un entorno relativamente estable y haciendo caso omiso de algunos grupos de interés,

decidir sólo en favor de otros (por ejemplo, los accionistas) podría tener éxito. Sin embargo, en un entorno de cambios permanentes y crecientes, es esencial integrar a los grupos de interés de los actores claves en los objetivos de la empresa y gestionar estas relaciones de manera activa y estratégica (Freeman y McVea, 2001). La importancia de adoptar un enfoque sobre los grupos de interés es particularmente esencial en estos tiempos de globalización, donde hay un aumento en el uso de las tecnologías de información y de los asuntos relacionados con la ética (Freeman, 2004). Freeman usa un enfoque pragmático de la teoría, desde una perspectiva de gestión y con raíces en las preocupaciones de los gerentes. Para él, el negocio de las empresas son los grupos de interés (Freeman, 2004). La figura 7 muestra el modelo de los grupos de interés, usando ejemplos de interesados.

Figura 7: El modelo de los grupos de interés



Fuente: basado en Freeman (1984)

La amplitud conceptual de este enfoque es de gran ayuda, pero al mismo tiempo genera inconvenientes. La fuerza de la idea se puede interpretar de muchas maneras diferentes y significa cuestiones diferentes para cada persona (Phillips et al., 2003). Otra consecuencia es la gran cantidad de críticas distorsionadas y malas interpretaciones que surgen del concepto, tales como aquellas de Donaldson y Preston (1995), Barnett (1997), Rustin (1997), Gioia (1999), Hendry (2001), Jensen (2002), y Orts y Strudler (2002). Freeman y sus colegas han identificado numerosas distorsiones y malentendidos, entre otros, la mala interpretación de:

- (1) que los grupos de interés están integrados de críticos y otras entidades no comerciales,
- (2) que hay un conflicto entre los accionistas y los grupos de interés y

(3) que el concepto de grupos de interés puede y debería ser usado para formular una nueva teoría basada en los no-accionistas (Freeman, 2004).

Conscientes de las debilidades de su acercamiento a una definición precisa, algunos autores aclaran “lo que es” y “lo que no es” la teoría de los grupos de interés (p. Ej., Phillips et al., 2003; Freeman et al., 2004). De acuerdo con sus observaciones, entonces, son siete los criterios que hacen que el enfoque de los grupos de interés sea distinto:

- (1) presenta un único marco estratégico,
- (2) se trata de un proceso estratégico de gestión y no de una estrategia de planificación,
- (3) su preocupación central es la supervivencia de la empresa que se consigue por medio de equilibrio e integración de múltiples relaciones de interesados,
- (4) incorpora valores como elementos claves del proceso de gestión estratégica,
- (5) se trata de un proceso prescriptivo y descriptivo,
- (6) se trata de lo real, de actores concretos y no de grupos de interés a nivel genérico y
- (7) de manera simultánea satisface a múltiples grupos de interés (Freeman y McVea, 2001).

En las últimas dos décadas, han surgido cuatro subcampos sobre el enfoque de los grupos de interés:

- las teorías normativas de negocios,
- el gobierno corporativo y la teoría de la organización,
- la CSR y
- la gestión estratégica.

Una aproximación a los grupos de interés con las teorías normativas de negocio describe el por qué las empresas deben tener en cuenta los grupos de interés en el primer lugar. ¿Hay una necesidad moral fundamental para poner en práctica este tipo de gestión? Este campo de investigación de los grupos de interés ya no se ocupa de cuestiones estratégicas, sino de cuestiones morales. Las contribuciones correspondientes a este campo de investigación se han realizado, entre otros, por Wicks y col. (1994), Phillips (1997), Bowie (1999), y Donaldson y Dunfee (1999). Ulrich (1977 y 1996) fue el primero en introducir la idea de diferenciar entre un punto de vista ético y una perspectiva estratégica de la gestión de los interesados. De acuerdo con la comprensión ética del concepto de los grupos de interés, las demandas socio-ecológicas reclamadas por los actores públicos o políticos no deben ser consideradas debido a una futura relevancia competitiva sino, mejor, por su propio bien (Ulrich, 1996).

Los grupos de interés, desde el punto de vista del gobierno corporativo y de la teoría de la organización, se basan, por un lado, en la opinión tradicional por la cual la gestión tiene que operar en beneficio de los accionistas y, por otro lado, en el beneficio del público interesado. Algunos estudios dentro de esta subcorriente son por ejemplo los de Freeman y Evan (1990), Goodpaster (1991), Boatright (1994), Goodpaster y Holloran (1994), Donaldson y Preston (1995) y Marens y Wicks (1999). Por otra parte, se han realizado algunos esfuerzos por Jones (1995), Clarkson (1995), y Jones y Wicks (1999) para desarrollar una teoría integral que vincula conceptos como la teoría de la agencia y los costos de transacción. Un abordaje al concepto de grupos de interés trata de identificar y evaluar a los interesados apropiados para separarlos de aquellos ilegítimos. Mitchell et al., (1997), Agle et al., (1999) y Friedman y Miles (2002) hicieron contribuciones a este campo de investigación. También se abordó la corriente de investigación que analiza la relación entre la gestión de los interesados y el rendimiento financiero. Autores como Berman et al. (1999) y Ogden y Watson (1999) han contribuido a esta línea de investigación. El marco que ayuda a orientar a los administradores, con respecto a tácticas y estrategias, fue elaborado, entre otros, por Harrison y St. John (1994, 1996).

Uno de los objetivos de esta investigación es identificar a los actores claves que existen en la CS de las PAB. La idea fundamental de que los grupos de interés con suficiente potencia, urgencia y legitimidad (Mitchell et al., 1997) pueden afectar a las empresas procesadoras de alimentos y bebidas, forma el punto inicial de este estudio. Esto puede ocurrir, por ejemplo, a través de boicots o mediante el lanzamiento de campañas con críticas que luego aprovechan a su favor, con un objetivo direccionado. En este caso la dirección deseada es la producción y comercialización de productos sostenibles. Los grupos de interés dentro de este estudio serán, por lo tanto, referidos como impulsores, porque conducen a las PAB hacia la sostenibilidad, a través de sus presiones. Una empresa que identifica a los grupos de interés, los gestiona y en última instancia responde a sus observaciones y demandas, se dice que invierte en su futuro éxito económico (Berman et al., 1999; Ogden y Watson, 1999).

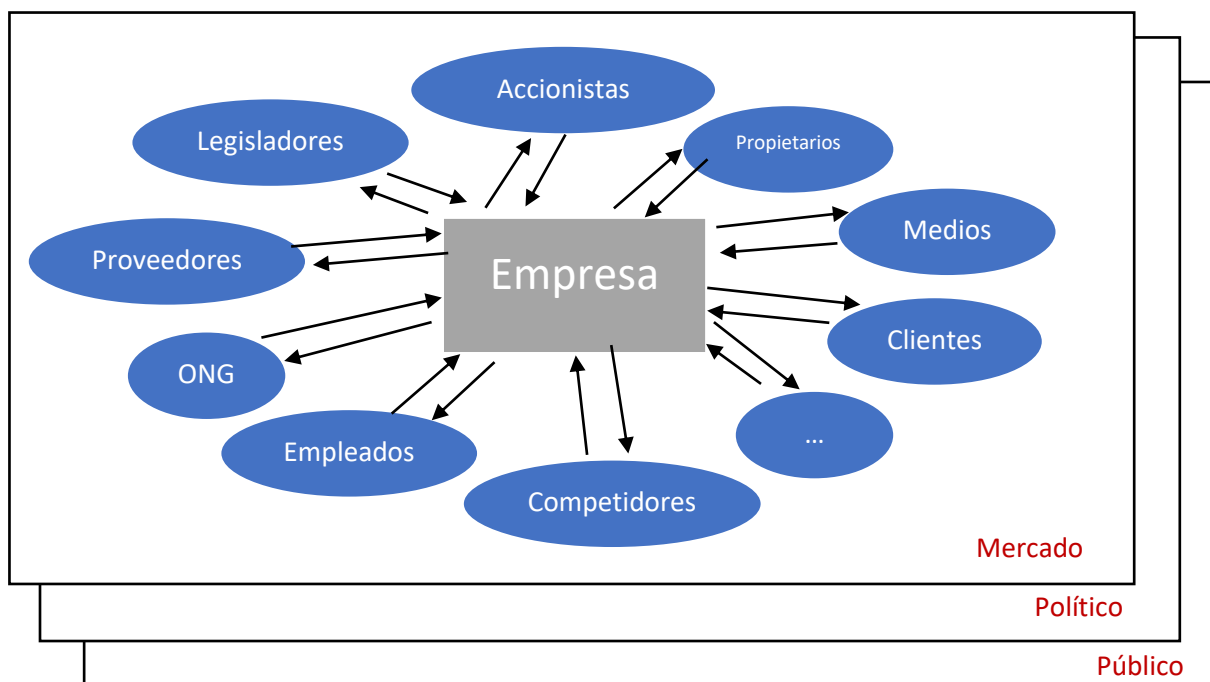
Los grupos de interés se muestran en la figura 8. Cada uno le exige a la empresa. Los ejemplos de las demandas socio-ecológicas que los diferentes actores hacen en la industria de alimentos y bebidas son:

- declaraciones claras y comparables sobre información nutricional (ONG/legisladores),
- consideración de criterios socio-ecológicos en la compra de acciones de PAB (accionistas),
- condiciones de trabajo seguras y humanas sin desconfianza (por ejemplo, espionaje) (empleados/sindicatos/público),

- aumento de la demanda de alimentos y bebidas hechos sin ingeniería genética (consumidores/minoristas),
- frutas y verduras libres de pesticidas (ONG),
- uso de embalaje libre de tóxicos (consumidores/ONG),
- aumento de la demanda de alimentos y bebidas sostenibles (consumidores/minoristas),
- etiquetado creíble y transparente de los alimentos y bebidas sostenibles (legislador/minoristas) y
- distancias de transporte más cortas (ONG/público).

Los diferentes grupos de interés pueden ser interpretados como representantes institucionales de los tres sistemas externos de control que influyen en la empresa. Estos son: mercado, políticas y público (figura 8) (Dyllick, 1990; Dyllick et al., 1997).

Figura 8: El modelo de los grupos de interés y sus sistemas externos de control



Fuente: basado en Dyllick (1990) y Dyllick et al. (1997)

En general, el concepto de sistemas externos de control responde a la pregunta de cómo se transportan las demandas de los grupos de interés. Este concepto se basa en un enfoque funcional, mientras que el concepto de los grupos de interés se basa en una visión institucional del entorno corporativo (Dyllick y Belz, 1995a). Se explicará, entonces, el mecanismo subyacente a cada uno de los tres sistemas externos de control y luego, los grupos de interés se asignarán a un sistema externo de control (para explicaciones sobre los tres sistemas externos de control, consultar Dyllick, 1990; Dyllick

y Belz, 1995a; Dyllick et al., 1997). En general, los grupos de interés pueden ser asignados a uno u otro sistema de control externo. Sin embargo, esta clasificación se hace difícil si un actor transmite sus demandas sobre más de un sistema de control. Por ejemplo, Greenpeace -un actor típico que utiliza el sistema de control público- también utiliza el sistema de control de mercado (por ejemplo, al ofrecer soluciones como “Greenpeace Energy” y el refrigerador “Greenfreeze”) y el sistema de control político (por ejemplo, a través de sus actividades permanentes de lobby en su delegación de Berlín). A continuación, los tres sistemas:

- sistema de control de mercado: el mercado regula el equilibrio entre la oferta y la demanda de bienes. Su mecanismo de control es el precio. Las influencias de la parte de mercado se expresan mediante el cambio en el comportamiento de la demanda. En un contexto de sostenibilidad, las empresas tienen que responder a estos cambios, por ejemplo, el fomento de innovaciones relacionadas a la sostenibilidad. Los grupos de interés que hacen uso del sistema de control de mercado son, entre otros, clientes, competidores, minoristas y proveedores.
- sistema de control político: la política define normas vinculantes para el comportamiento general. Su mecanismo de control se basa en la autoridad; su toma de decisiones se regula democráticamente. Desde una perspectiva política, la empresa tiene que cumplir con regulaciones y restricciones dadas. El actor clave es el legislador.
- sistema de control público: el sistema de control público se basa en el ostracismo social. Se basa en ciertas ideas morales y códigos de conducta que están definidos para una comunidad cultural. Con respecto al público, la empresa tiene que asegurar su aceptación y legitimidad. Los grupos de interés correspondientes a este sistema de control son, entre ellos, los residentes locales, las ONG y los medios de comunicación que influyen en la empresa, ejerciendo una presión pública.

Junto a estos actores externos, como representantes institucionales de los tres sistemas de control, también están los grupos de interés dentro de la empresa. Los grupos de interés internos son, por ejemplo, los empleados, los accionistas, el directorio, y el propietario de la empresa (Hendriques y Sadorsky, 1996; González-Benito y González-Benito, 2006). Estos actores también tienen exigencias para con la empresa, tales como, una compensación justa, pago de dividendos y las condiciones seguras de trabajo (para la discusión sobre la influencia de los grupos de interés internos de la empresa, véase la sección 3.2.1).

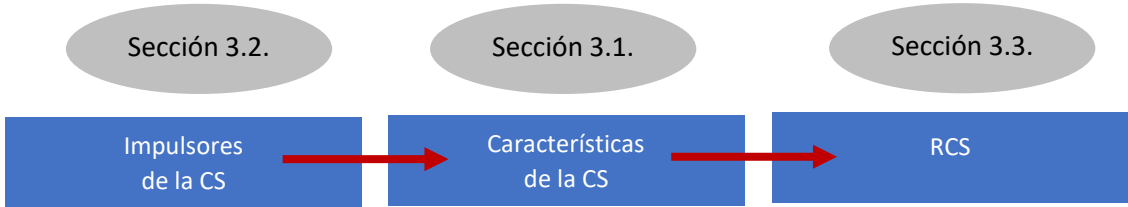
En general, por lo tanto, se puede afirmar que los grupos de interés se pueden dividir en dos grupos principales: externos e internos. Además, los grupos de interés externos, adicionalmente, pueden diferenciarse en mercado y actores públicos, incluyendo tanto las políticas como a los propios actores públicos (Dyllick y Belz, 1995b). Esta clasificación de los interesados será asumida en la sección 3.2, donde se deducen las hipótesis relativas a los grupos de interés. Por otra parte, para los tres tipos de sistemas, los mecanismos de control son relevantes cuando se analizan los datos empíricos relativos a los grupos de interés.

B-3 MARCO CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS DE LA CS

El capítulo anterior estableció las bases teóricas para el marco conceptual de la investigación sobre la CS. El concepto de CS, los aspectos de la teoría de la economía de la información y de los grupos de interés ahora se utilizan para desarrollar el marco y deducir las hipótesis por medio de las cuales se investiga la situación actual de las PAB.

En primer lugar, es necesario definir qué tipo de alimentos y bebidas entran bajo el término productos sostenibles. Para los fines de este estudio se deben presentar también las características estratégicas y operacionales relevantes de la CS (sección 3.1). En segundo lugar, los impulsores de la CS internos y externos se deducen en la sección 3.2, la puesta en práctica de los resultados de la CS se lleva a cabo en la sección 3.3. Por último, se presenta el marco conceptual y las hipótesis resumidas (sección 3.4). La figura 9 muestra el marco general de manera simplificada, con el fin de proporcionar una visión general de la estructura del capítulo. Un marco completo con todos los contenidos e hipótesis se puede encontrar al final de este capítulo.

Figura 9: Marco general y estructura del capítulo



Fuente: elaboración propia

B-3.1 Características de la CS

B-3.1.1 Productos sostenibles

En general, los productos sostenibles (o alimentos y bebidas sostenibles) se definen como productos que tienen una eficiencia socio-ecológica mayor que otros productos de la misma categoría (Belz, 2005a). Sin embargo, hay que cuestionarse primero qué modelo socio-ecológico debe ofrecerse (Belz, 2001). Se presupone que existen modelos en los cuales los entornos sociales y ecológicos pueden ser desafectados. Las ventas de productos socio-ecológicos usando el ecoleasing y el ecosharing son dos ejemplos importantes de este pensamiento (p. Ej., Belz, 1998a). La teoría de los derechos de propiedad se utiliza como guía. En el caso de una venta regular de productos, los derechos de propiedad están completamente transferidos desde el productor hasta el cliente. Por el contrario, en el caso del ecoleasing el cliente sólo compra el derecho a utilizar el producto (*usus*). Todos los otros derechos, como el derecho de apropiarse de rendimientos del producto (*fructus usus*), para cambiar la forma del producto y/o sustancia (*abusus*) y para revender el producto (*ius abutendi*) permanecen con el productor (Furubotn y Pejovich, 1974). En consecuencia, no sólo la mayoría de los derechos, sino también el producto como tal, permanecen en la propiedad del productor. Esto forma un incentivo clave económico para producir bienes duraderos que puedan ser alquilados y reutilizados, durante un largo período de tiempo, aumentando los ingresos del productor (Belz, 2001). La argumentación en términos de rentabilidad con respecto a las ventas de dichos productos suena concluyente; sin embargo, no tiene en cuenta un factor importante que es el del consumidor y su comportamiento (por ejemplo, Schrader 1999). Al no tener otros derechos de propiedad -excepto el derecho de usar el producto- los consumidores podrían verse tentados a descuidar o destrozar los productos compartidos o alquilados, lo que podría llegar a conducir a una sustitución temprana de productos, disminuyendo las ventajas ecológicas. Por otra parte, compartir un automóvil, a modo de ejemplo, no significa que el consumidor lo utilice con menos frecuencia en comparación al modelo tradicional. Si la alternativa “compartir” es más económica, el consumidor podría incluso, utilizar el automóvil con más frecuencia (efecto rebote) (Belz, 2001).

Como resultado de ello, cada situación debe ser evaluada, específicamente, en cada caso individual. No hay un modelo superior al otro (cf. Behrendt y Pfitzner, 1999; Belz, 2001). Sin embargo, la conveniencia total depende del producto a ser sustituido. En las áreas seleccionadas, como la movilidad (es decir, compartir automóvil), electrodomésticos (lavadora, cortadora de césped) y el tiempo libre (equipos de gimnasio) el ecoleasing es, generalmente, posible porque estos bienes de

consumo duraderos se pueden sustituir en servicios intangibles. En contraste, los alimentos y bebidas constituyen bienes tangibles típicos que no pueden ser sustituidos por los servicios intangibles. Es por esto, que en la investigación los alimentos y bebidas sostenibles forman un requisito para la CS.

Por lo tanto, los dos puntos centrales de esta sección son: (1) aclarar en detalle qué productos son sostenibles y (2) desarrollar una definición de los productos sostenibles útiles para esta investigación.

El concepto de sostenibilidad con sus tres aspectos (social, ecológico y económico) se caracteriza por una alta complejidad. Esta complejidad afecta las discusiones de sostenibilidad e investigación en un alto grado. Hay una multitud de obras que tratan de aclarar este concepto y sus aplicaciones (p. Ej., Dresner, 2002), pero la mayoría coloca el énfasis en discutir los puntos controvertidos, en lugar de los aspectos armónicos (p. Ej., Hansen y Schrader, 2001; Herde, 2005). Un punto de discusión es, por ejemplo, el dominio de la dimensión ecológica. La hegemonía de esta dimensión hace que sea difícil considerar las otras dos (Brand et al., 2003). En particular, los alimentos y bebidas son, a menudo, principalmente relacionados con los aspectos ecológicos, a pesar de que este aspecto es sólo uno de los tres aspectos. Esto podría ser debido al hecho de que la dimensión ecológica es probablemente la más investigada y, por lo tanto, también la más simple de definir. Sin embargo, en otro punto de la discusión, también se argumenta que las tres dimensiones fundamentales de la sostenibilidad no son suficientes, especialmente en relación con los alimentos y bebidas.

Se plantea el establecimiento de una cuarta dimensión relacionada a los aspectos de salud. Si consideramos los aspectos de salud bajo la dimensión social, esto significaría que se los está tomando suficientemente en cuenta; después de todo juegan un papel decisivo en la industria alimentaria (Erdmann et al., 2003; Schönberger y Brunner, 2005).

Pensemos en problemas de salud, tales como la obesidad, el abuso del alcohol y la desnutrición. Esta breve discusión, tocando sólo algunos puntos del contexto de sostenibilidad, muestra ya la importancia y lo difícil que es definir con claridad y poner en marcha la construcción de un alimento o bebida sostenible. La pregunta es cómo se deben considerar los aspectos de salud y si las dimensiones existentes son suficientes.

En relación a los productos como alimentos y bebidas, las PAB tienen que ofrecer, por lo menos, un producto sostenible como un requisito indispensable para la CS. El ecoleasing y sus derivados no son opciones para las PAB, como se mencionó anteriormente. Los productos sostenibles, en general, pueden definirse como productos que reducen la carga ambiental, teniendo en cuenta los aspectos

sociales y satisfaciendo las necesidades del consumidor, mejor que las ofertas de la competencia (Belz, 2005a). Entonces, consideran e integran los aspectos sociales y medioambientales a lo largo de toda la cadena de valor, además de ser competitivos y económicamente exitosos. La definición de un producto sostenible de alimentos, aún no se ha especificado en este trabajo, hasta ahora, la definición se adapta a ideas basadas en la comprensión del consumo sostenible por Belz y Bilharz (2005a o 2007) y a las ideas del Instituto Wuppertal para el Clima, Medioambiente y Energía.

En términos generales, los productos convencionales abordan, exclusivamente, los aspectos económicos. Ellos sólo satisfacen las necesidades individuales y descuidan los aspectos colectivos. En contraste, los productos sostenibles incorporan la idea -además de la satisfacción de las necesidades individuales- de hacer frente a los problemas socio-ecológicos y la propuesta de soluciones en un nivel macro (Belz y Bilharz, 2007). Sin embargo, también es esencial que los productos sostenibles sean “económicamente” exitosos, ya que necesitan ser vendidos. Los alimentos y bebidas que tengan en cuenta los aspectos sociales y ecológicos en un alto porcentaje, pero que no son económicamente exitosos, no serán sostenibles. La idea detrás de esto es: solamente si se compran y consumen alimentos y bebidas socio-ecológicos, los mismos pasan a ser realmente ecológicos y socialmente eficaces y, por lo tanto, sostenibles. Pero ¿en qué medida los productos sostenibles deben tener en cuenta los aspectos sociales y ambientales con el fin de ser sostenibles? Dada esta situación, se torna útil y apropiado el poder distinguir un primer nivel y un segundo nivel de productos sostenibles. La figura 10: proporciona una visión general de la definición de productos sostenibles, tal cual está planteada en esta investigación.

Figura 10: Productos sostenibles



Fuente: elaboración propia

Productos sostenibles (1er nivel)

Los alimentos y bebidas que pertenecen al primer nivel de productos sostenibles consideran, de manera explícita, un aspecto adicional, sea este el aspecto ambiental o el social, además de la dimensión económica. Se los puede nombrar y definir como productos sostenibles a pesar de que adicionen sólo una de las dos dimensiones de la sostenibilidad, debido a que son relativamente más sostenibles que los alimentos y bebidas convencionales (Belz y Bilharz, 2007). Por otra parte, se argumenta que los productos que tienen en cuenta, por ejemplo, sólo los aspectos ambientales incorporan intrínsecamente aspectos sociales, debido al hecho de que un menor impacto ambiental, significa menos injusticia social. Esta correlación entre la escasez de recursos naturales y sociales ya se puede observar, hoy en día, en la IAAB, donde los precios de los alimentos básicos están aumentando, dando como resultado una asignación de alimentos injusta o insuficiente (FAO, 2019). Por lo tanto, el DS sólo se puede lograr con la ayuda de los patrones de producción y consumo que utilizan menos recursos o generan menos pérdidas de alimentos (Hagedorn y Wilts, 2019). La idea detrás de esto radica en que cuanto más se optimizan los recursos en el primer mundo, mejor justicia social puede ser experimentada en el tercer mundo.

A modo de resumen, podemos decir entonces que los productos sostenibles toman en cuenta cualquiera de los aspectos ambientales o sociales y, por lo tanto, son relativamente más sostenibles que los alimentos y bebidas convencionales.

Productos sostenibles (2do nivel)

Los productos que pertenecen al segundo nivel consideran aspectos ambientales y sociales al mismo tiempo, además de la dimensión económica. Estos productos son claramente superiores a los alimentos y bebidas convencionales, en términos de reducción de injusticias sociales, así como también del impacto ambiental. Sheth y Parvatiyar (1995) definen este tipo de producto como el elegido en primer lugar por el consumidor, porque satisface sus necesidades de consumo, junto con su necesidad de un entorno físico saludable y sostenible (Sheth y Parvatiyar, 1995).

Sin embargo, la consideración de las tres dimensiones de la sostenibilidad trae consigo, al mismo tiempo, posibles áreas de conflicto: la aspiración de un objetivo dentro de las dimensiones no es, necesariamente, compatible con el logro de las otras dos dimensiones. Entre las dimensiones debe haber compensaciones. El artículo de Dyllick y Hockerts (2002), por ejemplo, desarrolla seis criterios

que los administradores tienen que cumplir si están apuntando a la sostenibilidad corporativa: la eco-eficiencia, socio-eficiencia, eco-eficacia, suficiencia, socio-eficacia y equidad ecológica. Los tres casos generadores de sostenibilidad corporativa, generalmente, se contraponen y forman así un triángulo. En consecuencia, los criterios particulares también se oponen entre sí. Un ejemplo del lado ecológico es la venta de vehículos más eficientes que reduce el precio de conducir un automóvil, pero los automóviles menos costosos podrían llevar a un aumento en el número total de automóviles que circulan en las calles. Por lo tanto, desde un punto de vista ecológico, la empresa debería pasar de los autos más eficientes a una tecnología más eficaz (Dyllick y Hockerts, 2002).

Del mismo modo, ocurre en el ámbito social, con la suficiencia y la equidad ecológica. Esto muestra que la integración de las tres dimensiones, dentro de una empresa, es una tarea difícil y por ende genera un desafío.

Otro aspecto importante en términos de productos sostenibles que ya se ha mencionado, es la salud. Los problemas de salud están sin duda estrechamente relacionados a la ingesta de alimentos y bebidas individuales. De hecho, si son tan esenciales quizás necesiten de otra dimensión (Erdmann et al., 2003; Schönberger y Brunner, 2005).

Por un lado, los alimentos y bebidas tienen una influencia positiva en la salud humana, ya que contienen nutrientes esenciales que el cuerpo no puede producir por sí mismo en cantidad suficiente para satisfacer las necesidades fisiológicas (Whitney et al., 2001). En general, estos nutrientes esenciales son hidratos de carbono, grasas (lípidos), proteínas, vitaminas, minerales y agua. Por medio del concepto de densidad de nutrientes los productos pueden ser evaluados en más o menos saludables. Mientras que, a mayor cantidad de nutrientes y menor cantidad de kilocalorías, existe una mayor densidad de nutrientes y, en consecuencia, más sano es el producto alimentario (Whitney et al., 2001). Consumidos de manera responsable conducen a una salud física óptima y al mismo tiempo a una salud mental, emocional, espiritual y social superior, significando un menor riesgo de enfermedades físicas, perturbación mental, angustia emocional, descontento espiritual e inadaptación social (Whitney et al., 2001). Como consecuencia, la gente es más eficiente y productiva.

Por otro lado, el consumo de la cantidad incorrecta y/o productos no saludables tiene influencias negativas sobre la salud humana (p. Ej., Jackson y Calder, 2004; Müller y Trautheim, 2005). Mientras que una dieta adecuada da la energía y nutrientes suficientes para satisfacer las necesidades de las personas sanas (Whitney et al., 2001), una dieta inadecuada conduce a un desbalance de energía y nutrientes que en última instancia provoca sobrepeso, o bajo peso, e incluso deficiencias de vitaminas y minerales (Moore, 2005). Los riesgos para la salud explícitos de la obesidad son, por ejemplo,

diabetes, hipertensión, osteoartritis, mal funcionamiento del hígado y enfermedades cardiovasculares (Whitney et al., 2001). El grado de obesidad de una persona está generalmente definido por el índice de masa corporal (IMC = peso dividido por la altura al cuadrado). Un IMC de 30 kg/m² o mayor indica obesidad. Sin embargo, el IMC no revela dos aspectos importantes:

- (1) qué cantidad del peso es grasa y
- (2) dónde se encuentra la grasa (Whitney et al., 2001).

Estos aspectos también influyen en el riesgo de salud. Además de la desnutrición, la obesidad, en particular, se está convirtiendo en una enfermedad más y más extendida, que puede ser conectada directamente a la ingesta de alimentos incorrectos (OCDE, 2016; Busch, 2003). Casi uno de cada cuatro adultos en América Latina es obeso y el sobrepeso afecta al 7,3 % (3,9 millones) de los niños menores de 5 años, una cifra que supera el promedio mundial de 5,6% (FAO, 2018). Sin embargo, más allá del estrés individual del peso físico y la carga psicológica, la obesidad también es ahora una enfermedad social que le provoca al estado, por ejemplo, un aumento en los costos de salud (Whitney et al., 2001; OCDE, 2016).

Como consecuencia de estos trastornos alimentarios y también al aumento de la conciencia pública, las empresas de alimentos y bebidas han reaccionado y puesto en marcha, cada vez más, productos con cantidad reducida de azúcar, grasas saturadas y calorías (es decir, productos dietéticos) o con aditivos tales como vitaminas, minerales y productos farmacéuticos (es decir, alimentos funcionales y nutracéuticos). Por lo tanto, la vitamina D se ha añadido a la leche, yodo a la sal, y probióticos para el yogur. Sin embargo, los nuevos proyectos van mucho más allá y utilizan, por ejemplo, las bananas para entregar vacunas. Esta convergencia de las industrias -anteriormente separadas- de alimentos, suplementos nutricionales y farmacia puede, incluso, conducir a la creación de dietas desarrolladas, específicamente, para personas con determinadas características genéticas, es decir, con una determinada enfermedad o con metas físicas particulares (Busch, 2003).

En respuesta, se puede afirmar que los aspectos de salud son, sin duda, importantes cuando se trata de productos. Sin embargo, una dieta sana y equilibrada no significa, necesariamente, el consumo de productos funcionales o dietéticos. Significa, entre otras cosas, comer frutas y verduras, predominantemente, frescas y consumir menos productos cárnicos, menos azúcar, menos alcohol y menos grasa (Whitney et al., 2001; Moore, 2005). Tal nutrición puede lograrse a través de alimentos estándares (productos no dietéticos o no funcionales). Por lo tanto, sería incorrecto incluir productos “saludables” en el estudio empírico, ya que no reducen, de manera automática, el problema de la

obesidad o desnutrición, ni tampoco, evitan reducir el impacto social y ecológico. No son -per se- alimentos y bebidas sostenibles. Sólo en el caso de que, consideren, además, problemas socio-ecológicos serían considerados productos sostenibles. Un ejemplo, de tal producto, sería un chocolate orgánico con un contenido reducido de azúcar, para los diabéticos.

B-3.1.2 Características estratégicas de la CS

Los principales interrogantes de la investigación relacionados con las características estratégicas de la CS son: ¿En qué consiste la CSE que persiguen las PAB? Y ¿qué tipos de CSE se pueden identificar? La CSE consiste en una combinación de cinco decisiones estratégicas.

En detalle, estas decisiones se refieren a:

- (1) la calidad social del producto,
- (2) la calidad ecológica del producto,
- (3) la segmentación del mercado,
- (4) el grupo objetivo seleccionado y
- (5) el posicionamiento de la calidad socio-ecológica del producto (Kotler y Armstrong, 2016; Belz, 2005a; Belz y Karstens, 2005).

Otros aspectos estratégicos, que se discuten en el contexto de la CS, son los aspectos de la internacionalización y los aspectos relativos a la oportunidad de entrar en el mercado (Belz y Karstens, 2005). Sin embargo, en el contexto de esta investigación, estos dos aspectos estratégicos son menos importantes en comparación con los otros cinco aspectos estratégicos nombrados. Además, no todos los aspectos estratégicos se pueden integrar en el análisis de clústeres debido a la creciente complejidad. Por lo tanto, han sido excluidos del análisis posterior.

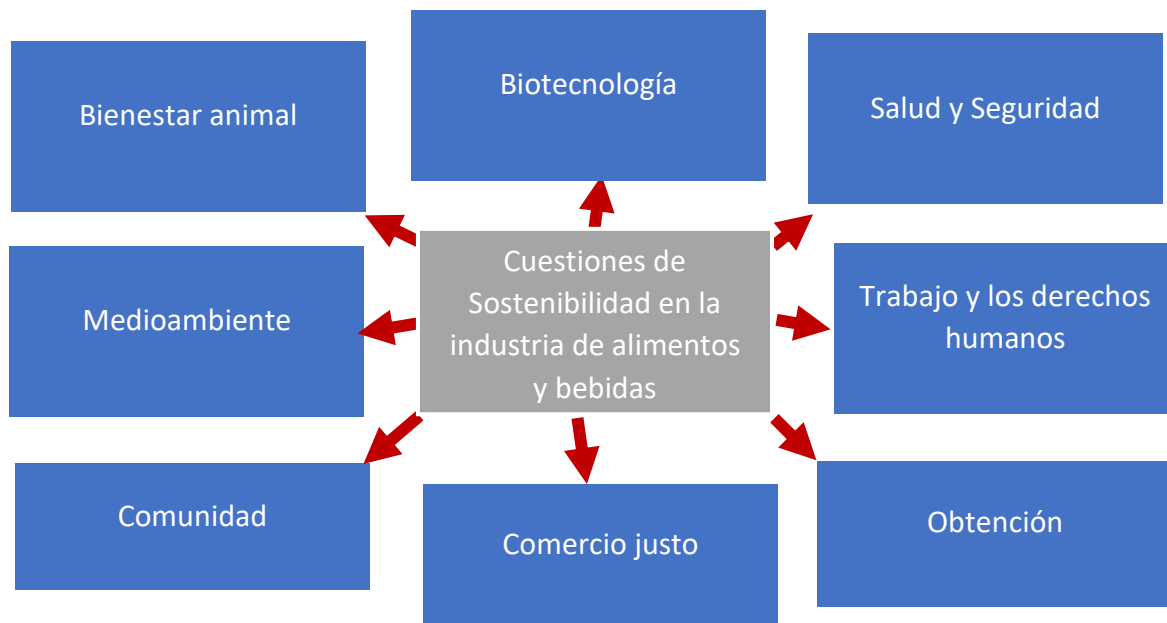
La calidad social y ecológica del producto

Debido a sus similitudes, los dos primeros aspectos estratégicos, es decir, la calidad social del producto y la calidad ecológica del producto, se reúnen y se operacionalizan juntos.

La calidad social y ambiental del producto hace referencia a un conjunto de aspectos específicos que surgen a lo largo de toda la cadena de valor. Estos aspectos implican tanto las características físicas del producto, como las circunstancias bajo las que se produce y comercializa. Como consecuencia, hay un

gran número de cuestiones que inciden en la calidad socio-ecológica del producto. Maloni y Brown (2006) compila estos temas de CSR en la cadena de suministro de alimentos de EE.UU. y presenta una categorización de los diferentes aspectos. En general, revela ocho categorías que pueden ser entendidas como aspectos de sostenibilidad en la industria alimentaria (figura 11):

Figura 11: Los problemas de sostenibilidad en la industria de alimentos y bebidas



Fuente: basado en Maloni y Brown (2006)

- (1) bienestar animal (por ejemplo, temas referidos a crueldad animal, manejo, vivienda, masacre y el transporte),
- (2) biotecnología (por ejemplo, antibióticos, hormonas de crecimiento, las pruebas genéticas, ADN recombinante y de clonación),
- (3) salud y seguridad (por ejemplo, la seguridad alimentaria, trazabilidad, transporte, estilos de vida saludables y las fuentes locales de alimentos),
- (4) ambiente (por ejemplo, calentamiento global, agua, suelo, energía, recursos, especies, emisiones, residuos, envases, reciclado, métodos de cultivo, abonos, herbicidas y pesticidas),
- (5) la mano de obra y los derechos humanos (por ejemplo, la compensación, el trabajo forzoso, el trabajo infantil, la formación, la educación, el empleo regular, la discriminación, los derechos legales, los derechos civiles, la negociación colectiva, la divulgación de los derechos, la higiene, el saneamiento, la seguridad en el transporte y las horas de trabajo),
- (6) comunidad (por ejemplo, el desarrollo económico, la filantropía, artes, apoyo educativo, formación profesional, voluntariado, alfabetización, salud y cuidado de niños),
- (7) comercio justo (por ejemplo, precios justos y la participación en las ganancias) y

(8) adquisiciones (por ejemplo, la conducta, la competencia profesional, la confidencialidad, el engaño, el conflicto de intereses, el abuso de poder, la ley aplicable, proveedores desfavorecidos y proveedores minoritarios) (Maloni y Brown, 2006).

La lista de temas de CSR muestra que algunas categorías se aplican a todas las industrias, tales como la comunidad y adquisiciones, mientras que las otras en mayor o menor medida reflejan las categorías de los problemas específicos de la industria de alimentos y bebidas.

La clasificación de Maloni y Brown, con sus ocho categorías diferentes, es un enfoque de CSR que puede ser caracterizado como basado en el contenido. Proporciona una primera visión de conjunto. Sin embargo, para esta investigación se necesita de un enfoque diferente. Con el fin de evaluar, en detalle, la calidad socio-ecológica de los productos, todos los pasos de la cadena de valor, desde la agricultura al reciclaje, así como los aspectos sociales y ecológicos, tienen que ser analizados por separado. El enfoque debe ser orientado en función a la cadena de valor y, por lo tanto, está más bien centrado en los procesos.

En las últimas décadas, han surgido herramientas de medición cuantitativas y cualitativas tales como el LCA y la matriz de impacto ecológico (Belz, 1995). Ellas tratan los impactos ecológicos totales del producto (Belz, 1995) a lo largo de toda la cadena de valor. Con los años, el foco se ha desplazado del LCA tradicional hacia el LCA del producto ecológico con la ISO 14044:2006. Este nuevo énfasis refleja la percepción de que la mayor parte del impacto ecológico se produce antes y después de la producción de alimentos y bebidas y no durante (Belz y Hugenschmidt, 1995; Peattie, 1999). Dentro de la agricultura y del consumo, la industria de alimentos y bebidas es particularmente responsable de una parte decisiva de los problemas ecológicos (Belz, 1995; Dyllick y Belz, 1995a). Al igual que la dimensión ecológica, la dimensión social se expande a lo largo de todo el LCA. Se puede suponer que los problemas sociales se producen también en todas las etapas de la cadena de valor. Tomemos, por ejemplo, el trabajo infantil en las plantaciones, las condiciones inseguras de trabajo durante la producción y el transporte, hasta el punto de distribución y la seguridad alimentaria debido a un embalaje inapropiado e insuficiente. En este contexto, la cadena de valor simplificada quedaría de la siguiente manera:

- (1) la agricultura,
- (2) procesamiento,
- (3) transporte,
- (4) consumo y

(5) envasado/reciclaje, tenidos en cuenta en términos evaluativos de calidad social y ecológica (Belz, 2004a).

Por lo tanto, la calidad social y ecológica de los productos es un fenómeno complejo y multidimensional. En lo que sigue, estas cinco etapas de la cadena de valor se expresan e ilustran con ejemplos. Si hablamos de la agricultura, generalmente se pueden distinguir tres prácticas diferentes que influyen en la calidad del producto ecológico, así como en el medioambiente:

- la agricultura industrializada,
- la producción integrada (IP) y
- la agricultura ecológica (Villiger, 2000; Belz, 2004a).

Mientras que, la agricultura industrializada se centra en efectos inmediatos con poca atención a la protección del suelo y agua y a la conservación de la biodiversidad, la agricultura ecológica evita el uso de productos químicos sintéticos, así como organismos modificados genéticamente (OMG). La IP se encuentra en el medio, entre la agricultura industrializada y la agricultura ecológica. Usa métodos agrícolas que tienen el menor impacto posible sobre el medio natural, sin necesidad de adoptar todas las restricciones y compromisos de la agricultura ecológica.

El comercio justo contempla ciertos asuntos sociales durante el proceso agrícola, en particular, en los países en desarrollo, por ejemplo, los salarios mínimos garantizados, educación infantil y los contratos fiables. Durante ese tratamiento entran en vigor, aspectos como la seguridad de los alimentos, la higiene y las condiciones de trabajo. Además, los diferentes tipos de técnicas de procesamiento influyen directamente en la calidad de los alimentos y bebidas (por ejemplo, pérdida de vitaminas, la reducción de los aminoácidos y los cambios en el gusto y sabor), así como el entorno socio-ecológicos (por ejemplo, consumo de agua y energía, las precauciones de seguridad para el trabajador).

El transporte también tiene un efecto sobre la calidad socio-económica del producto, siendo importante, además, el tipo de medios de transportes, por ejemplo, el camión, el ferrocarril o el barco (Skoppek y Karstens, 2005). Por otra parte, el tipo de almacenamiento de alimentos (por ejemplo, el enfriamiento de los productos) durante el transporte, también influye en la calidad socio-ecológica de los productos (Belz y Hugenschmidt, 1995). Ahora bien, en términos de consumo, el almacenamiento y la preparación de los alimentos y bebidas influyen en el impacto ambiental, debido a la energía demandada por el uso de la heladera y de la cocina, así como al agua que se utiliza para cocinar y lavar los platos. A todo esto, el valor nutricional del producto alimentario también juega un papel decisivo

cuando se consideran sus consecuencias, sociales y de salud, en la obesidad (Busch, 2003; Seiders y Petty, 2004).

Respecto al embalaje se pueden distinguir tres tipos diferentes de estrategias de recuperación de recursos:

- (1) la reutilización del envase,
- (2) el uso de materiales de reciclaje y
- (3) la transformación de materiales (Fuller, 1999).

Si la calidad socio-ecológica del producto se define ampliamente, el tipo de estrategia de envasado tiene un impacto relevante en ella. Esto depende del material utilizado para el embalaje, por ejemplo, papel, cartón, plástico, vidrio y metal. Los dispositivos de reciclaje deben ser considerados también. Con respecto a la retro-distribución, es especialmente importante establecer incentivos para que los consumidores hagan el reciclaje lo más conveniente posible.

La Tabla 4 muestra los valores de los parámetros a modo de ejemplo. En ella se relacionan los tipos de calidad con cada uno de los cinco pasos de la cadena de valor. Básicamente, todos los aspectos de sostenibilidad mencionados anteriormente, a modo de ejemplo, se integran en una u otra posición de la tabla.

Tabla 4: Valores de los parámetros que influyen en la calidad de los alimentos y bebidas

Cadena de valor	Parámetros sociales	Parámetros ecológicos
Agricultura	retornos altos <i>versus</i> justos empleo irregular <i>versus</i> regular	industrializada <i>versus</i> orgánica
Tratamiento	antihigiénico <i>versus</i> higiénico	métodos duros <i>versus</i> suaves alto <i>versus</i> bajo consumo energético
Transporte	distribución desigual <i>versus</i> equitativa trabajo insalubre <i>versus</i> seguro	alto <i>versus</i> bajo consumo energético larga <i>versus</i> corta distancia
Consumo	bajo <i>versus</i> alto contenido de nutrientes	alto <i>versus</i> bajo consumo energético
Embalaje	inseguro <i>versus</i> seguro	a base de petróleo <i>versus</i> bioplásticos bajo reciclaje <i>versus</i> reutilizable, compostaje

Fuente: basado en Belz y Karstens (2005)

El objetivo de estas dos dimensiones estratégicas es especificar en qué parte de la cadena de valor las PAB ponen su foco. Por otra parte, estas dimensiones estratégicas indican cuándo un alimento o bebida puede considerarse que tiene niveles bajos o altos de calidad.

Esto es particularmente importante porque las PAB, que no consideran aspectos socio-ecológicos de productos, no logran una CS.

Segmentación de mercado

En general, a través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos, en segmentos más pequeños. Los consumidores con demandas y comportamientos similares se agrupan en segmentos de mercado que las empresas pueden atender de manera efectiva y eficiente con las actividades de comercialización precisas (Dibb y Simkin, 1996; Kotler y Armstrong, 2016). Con el fin de encontrar la mejor manera de ver la estructura del mercado, el vendedor puede considerar varias posibilidades de clasificación. En general, el mercado puede ser segmentado geográficamente (es decir por región, país, estado), socio-demográficamente (es decir por género, la edad, el ingreso), psicográficamente (es decir por actitud, el estilo de vida) y de comportamiento (es decir según tasas de uso, beneficios) (Kotler y Armstrong, 2016). La identificación del segmento de mercado de referencia implica también la decisión sobre cuántos consumidores pueden abordarse y ser satisfechos al mismo tiempo. Esta decisión estratégica de orientación varía desde un determinado nicho de mercado, pasando por segmentos seleccionados del mercado, hasta llegar incluso a un mercado masivo. La elección de una u otra de estas opciones estratégicas, en particular, depende del tamaño de la empresa, sus recursos financieros y su posición en el mercado (Dibb y Simkin, 1996; Belz y Karstens, 2005). Por ende ¿qué segmentos de mercado son relevantes en términos de sostenibilidad y de la CSE?

Si hablamos de productos ecológicos, en general, hay un desarrollo del mercado observable que va desde el nicho hasta el mercado masivo (Villiger et al., 2000; Villiger, 2000). Por otro lado, existe una tendencia reconocible a la individualización y fragmentación de los mercados (p. Ej., Anderson, 2006). Las marcas regionales de alimentos, tales como “Tandil -Consejo del Salame de Tandil- Denominación de Origen” (sello de calidad para los alimentos de la región de Tandil) y “Cordero Patagónico” (que distingue a los productos orgánicos de la región patagónica) son dos ejemplos de este tipo de nichos pequeños, pero exitosos, en el que la transparencia y la autenticidad juegan un papel decisivo. Por lo tanto, parece ser una decisión estratégica clave para las empresas involucradas, la selección de un nicho, de una porción del mercado o la comercialización masiva. Estas tres posibilidades de segmentación de mercado se analizan en términos de la CS.

Orientación hacia un grupo objetivo

El aspecto de la segmentación de mercado es seguido de la pregunta por el grupo objetivo (Kotler y Armstrong, 2016). En esta investigación, la segmentación de mercado actúa de acuerdo con los recursos (financieros) disponibles de la PAB (por ejemplo, la capacidad de producción, el sistema de distribución y el presupuesto en publicidad), mientras que la orientación hacia un grupo objetivo se centra en la actitud de los consumidores frente a los productos sostenibles. Para el grupo objetivo relevante dentro del concepto de CS se puede hacer una amplia clasificación. Es posible distinguir tres grupos diferentes de consumidores conscientes socio-ecológicamente: los consumidores que son socio-ecológicamente activos (activos), los consumidores que pueden ser socio-ecológicamente activables (activables) y los consumidores que son socio-ecológicamente pasivos (pasivos) (Meffert y Kirchgeorg, 1998; Belz, 2001). Si un consumidor pertenece a uno u otro grupo depende de su percepción individual y la evaluación de los costos y beneficios que se basan en una serie de factores personales y situacionales.

Para la discusión sobre el comportamiento del consumidor desde una perspectiva económica, véase por ejemplo Belz, 2001 y la literatura allí citada.

En general, hay cuatro diferentes tipos de beneficios: del uso y de la autoestima, del reconocimiento y de la edificación; y cuatro diferentes tipos de costos: el precio del producto, los costos de compra, costos de uso y los costos de post-uso. Todos ellos influyen en el balance individual (Belz, 2005a). Si el beneficio neto del producto sostenible se percibe como más alto en comparación con el beneficio neto del producto convencional, el consumidor decidirá a favor del producto sostenible. Sin embargo, si el beneficio neto del producto sostenible se percibe como inferior, el consumidor elegirá el producto convencional (Belz, 2001). En consecuencia, las siguientes afirmaciones se pueden hacer con respecto a los tres grupos de destinatarios según pertenencia (Belz, 2001). Más información relacionada a la orientación de los grupos objetivo se encuentra de forma similar en: Belz y Karstens, 2005.

El primer grupo objetivo (activos) está altamente sensibilizado en términos de cuestiones socio-ecológicas y está bien informado. Para ellos las características del producto sostenible tienen alto reconocimiento y beneficio. Por lo tanto, están dispuestos a recortar los beneficios de uso y, si es necesario, a aceptar precios más altos, así como también los mayores costos (por ejemplo, los costos de información) y, todavía así, deciden a favor de los productos sostenibles. Estos consumidores a menudo se pueden asignar al nicho socio-ecológico.

El segundo grupo (activables) aprecia aspectos socio-ecológicos y detecta cierto reconocimiento y beneficio, pero estos consumidores no están dispuestos a aceptar la ligera pérdida de beneficios de uso y el aumento de los costos. Con el fin de influir en su comportamiento de compra a favor de productos sostenibles, el beneficio debe ser optimizado, ya sea aumentando sus beneficios percibidos de forma individual o por la disminución de sus costos percibidos individualmente.

El tercer grupo (pasivos) no le asigna un valor particular a las características socio-ecológicas del producto y, normalmente, no acepta una pérdida de beneficios o el aumento de los costos. Se puede suponer que, en varios casos, los consumidores de este grupo pertenecen al mercado de masas. En general, se puede decir que la cuestión del grupo objetivo relevante está estrechamente relacionada con la decisión anterior, en relación con el segmento de mercado.

Posicionamiento

En general, el posicionamiento significa situar el producto de tal manera en el mercado para que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos de la competencia en la mente de los consumidores de destino (Kotler y Armstrong, 2016). Posicionamiento hace referencia a los atributos del producto asociados al grupo objetivo, por ejemplo, su precio, su calidad, su imagen, su rendimiento (Dibb y Simkin, 1996). Por lo tanto, con el fin de elegir la estrategia de posicionamiento correcto, es esencial evaluar los deseos y necesidades del segmento de mercado objetivo. En cuanto a los productos sostenibles, los vendedores necesitan decidir cómo la calidad del producto socio-ecológica debe colocarse frente a aspectos como el precio y el rendimiento.

Al igual que en las dos decisiones estratégicas anteriores, el posicionamiento se puede clasificar en: dominante, igual o flanqueable, dependiendo de su relación con el precio y con el rendimiento (Meffert y Kirchgeorg, 1998). Si la dimensión socio-ecológica del producto se comunica como principal beneficio, antes que el rendimiento y el precio, nos encontramos en una estrategia de posicionamiento dominante. Estos productos ofrecen una USSP. De este modo, es probable que el grupo objetivo de los activos sostenibles se acerque. En el caso de una estrategia de posicionamiento igual, la dimensión socio-ecológica se aborda con la misma intensidad que el rendimiento y el precio. Esta opción parece ser adecuada cuando nos orientamos hacia los activables. En la tercera estrategia de posicionamiento, la dimensión socio-ecológica solo constituye una dimensión de flanqueo que apoya los beneficios primarios, es decir, precio y rendimiento. Esta tercera estrategia apunta a los pasivos.

La Tabla 5 resume las características estratégicas de la CS (CSE) descritas anteriormente en esta sección. Además, presenta valores de los parámetros básicos y la puesta en funcionamiento en forma de continuo.

Tabla 5: Sinopsis: características de la CSE

Características de la CSE	Parámetros
Calidad social del producto	baja <i>versus</i> alta calidad social
Calidad ecológica del producto	baja <i>versus</i> alta calidad ecológica
Segmentación de mercado	mercado masivo <i>versus</i> nicho
Orientación	pasivos <i>versus</i> activos
Posicionamiento de la calidad socio-ecológica del producto	flanquear <i>versus</i> dominar

Fuente: basado en Belz y Karstens (2005)

Siguiendo el esquema de las cinco dimensiones estratégicas y sus valores de los parámetros, se puede deducir la hipótesis correspondiente H_1 . En cuanto la CSE, el objetivo es encontrar patrones dentro de las PAB analizadas y agruparlas en tipos de CSE.

Dentro de esta investigación, las hipótesis no se formulan como hipótesis nula (H_0) que son rechazadas en los casos de una relación entre la variable dependiente “y” con la variable independiente “x” y que, en ese caso, la hipótesis alternativa (H_1) puede ser tentativamente verificada. De hecho, la mayoría de las hipótesis de esta investigación suponen una relación entre las variables dependientes e independientes. Entonces, si estas relaciones se encuentran en el estudio empírico de campo, las hipótesis pueden ser tentativamente aceptadas, también. Se utiliza el término “tentativamente aceptadas” ya que los datos empíricos no vienen de un experimento controlado.

Entonces, esta relación se afirma en la primera hipótesis:

H_1 : Las diferentes direcciones de la CSE, en las PAB, se pueden caracterizar por medio de las cinco dimensiones de la CSE.

B-3.1.3 Características de la CSO

Para llevar a cabo la CSE, tienen que desarrollarse antes ciertas actividades operativas. La pregunta de investigación correspondiente es la siguiente: ¿Cómo se aplica cada tipo de CSE en función de la mezcla comercial? El supuesto general se afirma en la hipótesis H_2 .

H_2 : La CSO de las PAB está influenciado en gran medida por las diferentes direcciones de la CSE.

En este proyecto de investigación la CSO se entiende como la mezcla comercial que se compone de las cuatro “P” (McCarthy, 1964), pero con un cierto enfoque de sostenibilidad. En particular, las características específicas de la CSO serán el centro de los siguientes análisis y discusiones, ya que también ayudan a la comprensión total de la CS.

En la comercialización moderna la mezcla comercial es uno de los principales conceptos que se define como un conjunto de herramientas tácticas de comercialización (producto, precio, plaza y promoción), que la empresa combina para producir las respuestas que quiere en el mercado destino (Kotler y Armstrong, 2016). Por primera vez, introducido por McCarthy en la década del 1960, este concepto ha perdurado durante décadas (McCarthy, 1964). Sin embargo, los críticos del concepto comenzaron a aparecer (Kotler y Armstrong, 2016). Particularmente, la preocupación principal se centró en el concepto de CS con respecto a su enfoque clave en las relaciones de consumo. Los críticos argumentan que las cuatro “P” sólo tienen en cuenta la visión del vendedor y no la perspectiva del cliente. Robert Lauterborn fue uno de los primeros que se dio cuenta de este cambio continuo de un mercado de vendedores en los años 60 y 70, a un mercado de compradores en los años 80 y 90 y, por lo tanto, también de la orientación de comercialización de un vendedor, con respecto a la orientación de comercialización de un comprador. En 1990, se presentó su versión de las cuatro “C”, en la que volcó las cuatro “P” hacia la perspectiva del consumidor debido a la existencia de medios masivos de comunicación, alto poder de los minoristas, gran cantidad de fracasos de productos y sobrecargas de información (Lauterborn, 1990). Esta versión de las cuatro “C” se refiere a lo que el consumidor quiere y necesita, a los costos de consumo, a la comodidad o conveniencia y a la comunicación.

Por una parte, partiendo de estos conceptos y, por la otra, teniendo en cuenta la perspectiva de la empresa como unidad de análisis, los siguientes términos conforman la mezcla comercial elegida para la investigación: productos sostenibles, precios justos y adecuados, distribución multicanal y la comunicación creíble.

¿Qué aspectos de la CSO se analizan dentro de este estudio empírico? En general, la mezcla comercial cubre una multitud de diferentes aspectos. Con el fin de analizar los detalles de la mezcla, este estudio pone su foco en cinco temas seleccionados:

- (1) el tipo de fijación de precios,
- (2) la elección de canales de distribución,
- (3) el problema de comunicar cualidades creenciales,
- (4) el dilema entre comunicar información o emociones y

(5) el uso de alianzas de motivación.

Estos temas seleccionados muestran que el enfoque dentro de la mezcla comercial se coloca en los aspectos comunicacionales. Este hecho puede explicarse por la importancia clave de la comunicación creíble en relación con los productos sostenibles, debido a las asimetrías de información existentes que podrían dar lugar a fallos del mercado (Baranek, 2007). Se describen en la siguiente sección las particularidades y dificultades que están vinculadas con el aspecto de la comunicación en sostenibilidad y que explican el enfoque elegido. Se deducen, entonces, en relación “con los cinco temas” de la mezcla comercial, las siguientes hipótesis $H_{2/1}$ - $H_{2/5}$.

La fijación de precios

El precio es la suma de todos los valores que los consumidores intercambian para obtener beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler y Armstrong, 2016). El precio es determinado por tres factores: costos, clientes y competidores. A menudo se afirma que los alimentos y bebidas sostenibles generan altos costos de producción debido a una mayor intensidad de trabajo, mayor riesgo de producción y reducción de los cultivos en comparación a los productos convencionales. Sin embargo, se puede afirmar que los alimentos y bebidas convencionales tienen precios poco realistas (Peattie, 1995), ya que sus precios sólo toman en consideración los costos de producción y esa visión es miope (Peattie, 1995). En general, en los precios deben incluirse todos los costos: los costos internos de producción y el margen de beneficios, así como los costos socio-ambientales externos (Peattie, 1999). Particularmente, en términos de productos sostenibles, en lugar de orientarse hacia los costos habría que orientarse hacia el valor que ellos generan en el cliente.

Los consumidores activos perciben el valor añadido y están dispuestos a pagar un precio más alto (Balderjahn, 2004). En este caso, los productores o empresas procesadoras pueden usar la estrategia del descremado mediante la venta de productos sostenibles (Kotler y Armstrong, 2016). Sin embargo, con el fin de ser competitivos y hacer frente a los consumidores menos activos, es necesario que los fabricantes de alimentos y bebidas sostenibles reconsideren la fijación de precios, realizando cálculos mixtos (Balderjahn, 2004) y pasando los posibles ahorros en costos, directamente, al consumidor. Al hacerlo, demuestran que los productos sostenibles no tienen que ser, necesariamente, más caros que otros productos de alta calidad (Kotler y Armstrong, 2016). Para tener éxito, entonces, las PAB necesitan realizar uno de estos dos métodos de fijación de precios (Balderjahn, 2004). Mientras tanto, muchas empresas de alimentos y bebidas ya dicen ofrecer mejores productos a un precio más bajo (Kotler y Armstrong, 2016). Es cuestionable que estas PAB puedan lograr sostener tal posicionamiento

a largo plazo, ya que, ofrecer un mayor valor agregado, por lo general, cuesta más (Kotler y Armstrong, 2016).

Por lo tanto, en función a lo anteriormente descrito, la hipótesis $H_{2/1}$ establece la siguiente correlación:

$H_{2/1}$: Determinados alimentos y bebidas sostenibles se venden a un precio mayor, ya que ofrecen un mayor valor agregado.

Cabe aclarar que, cuando decimos determinados alimentos y bebidas sostenibles, nos referimos a aquellos que tienen una calidad socio-ecológica, comparativamente, más alta que otros. Esta distinción se hace para las hipótesis relacionadas a la mezcla comercial sostenible ($H_{2/1}$ - $H_{2/5}$)

Distribución

Para proporcionarles a los consumidores alimentos y bebidas sostenibles, sin aumentar sus costos de compra, es necesario un buen sistema de distribución. Para el productor de alimentos y bebidas sostenibles implica -además de la construcción de relaciones de confianza con los consumidores- el establecimiento de relaciones a largo plazo con los proveedores y revendedores en la cadena de suministro (Kotler y Armstrong, 2016; Pobisch y Belz, 2007). En los últimos años, una parte importante de los productos sostenibles se ha distribuido de manera selectiva logrando así una asignación general limitada (Gleim et al., 2013). Los productos sostenibles, en particular, se han vendido a través de los pequeños y limitados canales de distribución de la empresa, por ejemplo, ventas directas y tiendas de alimentos saludables (Van der Grijp y Den Hond, 1999). Se puede suponer que esta distribución limitada apoya el hecho de que los productos sostenibles permanecieron en el nicho ecológico, ya que el consumo es una cuestión de disponibilidad (Gleim et al., 2013).

Sin embargo, desde hace algunos años se puede observar un cambio de rumbo con respecto a los canales de distribución aplicados a los productos sostenibles. Cada vez, más productores de alimentos y bebidas están comenzando a utilizar los canales de distribución más grandes, con el fin de vender sus productos a supermercados y farmacias. Además, los minoristas de alimentos y franquicias establecen propias marcas privadas de alimentos y bebidas sostenibles (Peattie, 1995; Van der Grijp y Den Hond, 1999; Jonas y Roosen, 2005). Por otra parte, surgió un gran número de canales de distribución, por ejemplo, las ferias en Argentina. Según la Secretaría de Agroindustria del Ministerio

de Producción y Trabajo en Argentina, los canales de distribución que se han beneficiado más en el año 2016, en términos de crecimiento del mercado de productos sostenibles, han sido:

- (1) los supermercados con un aumento del 35% interanual, seguido por
- (2) las dietéticas (23%) y luego
- (3) otros comercios y ferias (22%).

Todos estos avances pueden llegar a observarse como desarrolladores positivos del mercado de productos sostenibles (Guerrero Lozano, 2018).

Con respecto a los grupos objetivo de consumidores, se puede afirmar que los que pertenecen al grupo de los activables o al de los pasivos, no aceptan costos adicionales, ni tiempo extra para la compra de productos sostenibles (Belz, 2003a). Es probable que las ventas directas en las granjas y mercados de temporada requieran demasiado esfuerzo para estos consumidores en comparación con el beneficio percibido. Por lo tanto, si se desea comercializar más allá del nicho, es probable que se necesite un alto grado de desarrollo en los canales de distribución (Belz, 2005a).

Esto sólo puede lograrse a través de una estrategia de distribución de múltiples canales con venta directa, así como los canales comerciales indirectos, tales como dietéticas y naturistas, pequeños comercios de alimentos integrales, farmacias, supermercados, venta por correo, internet y mayoristas. Sin embargo, supermercados y minoristas siguen representando más del 50% de la cuota de mercado de los alimentos y bebidas sostenibles en Argentina (Secretaría de Agroindustria Argentina, 2018). Por lo tanto, la hipótesis $H_{2/2}$ asume una correlación entre determinados alimentos y bebidas sostenibles y los canales de distribución de menor tamaño. Esto es:

$H_{2/2}$: Determinados alimentos y bebidas sostenibles se comercializan a través de varios pequeños canales de distribución que están dirigidos a grupos objetivos seleccionados.

La comunicación de la credibilidad

Muy a menudo la mezcla comercial se reduce solamente a la promoción, pero, sin un producto innovador sostenible, con precios atractivos y de fácil acceso, la CS no podría estar completa. Sin embargo, es la comunicación bilateral entre la empresa y sus clientes actuales y potenciales la que constituye también el núcleo de la CS. En general, la mezcla comunicacional se compone de una combinación específica de publicidad, promoción de ventas, RRPP, venta personal y las herramientas

de comercialización directa, con el fin de alcanzar los objetivos de comercialización (Armstrong y Kotler, 2016). Cuando se comercializan productos sostenibles, la comunicación de la calidad socio-ecológica del producto constituye lo nombrado previamente, sobre la calidad creencial. La misma no puede ser verificada ni antes, ni después de la compra (Nelson, 1970; Darby y Karni, 1973). En consecuencia, muchos consumidores se sienten inseguros en cuanto a las cualidades reales de los productos, por ejemplo, si la manzana orgánica es realmente orgánica. Hay una asimetría de información entre el productor y el consumidor. Por lo tanto, es la tarea de la comunicación asegurar la sostenibilidad y transmitir credibilidad y reputación al consumidor, que actúa de forma diferente según el grupo objetivo al que pertenece (Gleim et al., 2013; Balderjahn, 2004; Schrader, 2005).

Las cualidades creenciales necesitan ser transformadas en cualidades de casi-búsqueda, para transmitirle credibilidad al consumidor y aumentar su confianza antes de la compra. Esto se puede lograr en mayor o menor medida, por medio de la publicidad convencional, la marca corporativa, los folletos de información, la personalidad de los propietarios, la marca del producto, la comunicación dentro del empaque del producto, RRPP, auto-declaraciones, etiquetas de terceros y páginas web (Lacaze et al., 2007). La siguiente hipótesis $H_{2/3}$ se deriva en consecuencia:

$H_{2/3}$: En el caso de determinados alimentos y bebidas sostenibles, las herramientas de comunicación se aplican en mayor medida cuando se trata de poner en relieve las cualidades creenciales, con el fin de transmitir credibilidad y aumentar la confianza del consumidor, antes de la compra.

La figura 12 proporciona una sinopsis de los instrumentos de comunicación que podrían contribuir a la transformación de cualidades creenciales en cualidades de casi-búsqueda. En la parte empírica de este estudio se analizará la extensión en la que estos instrumentos se utilizan para señalar credibilidad. En un estudio preliminar cualitativo publicado en el "International Journal of Advertising" (Lacaze et al., 2007) la mayoría de estas herramientas de comunicación ya han sido exploradas. Es el objetivo de esta investigación evaluar esos resultados cualitativos desde una perspectiva cuantitativa.

Figura 12: Transformación de cualidades creenciales en cualidades de casi-búsqueda



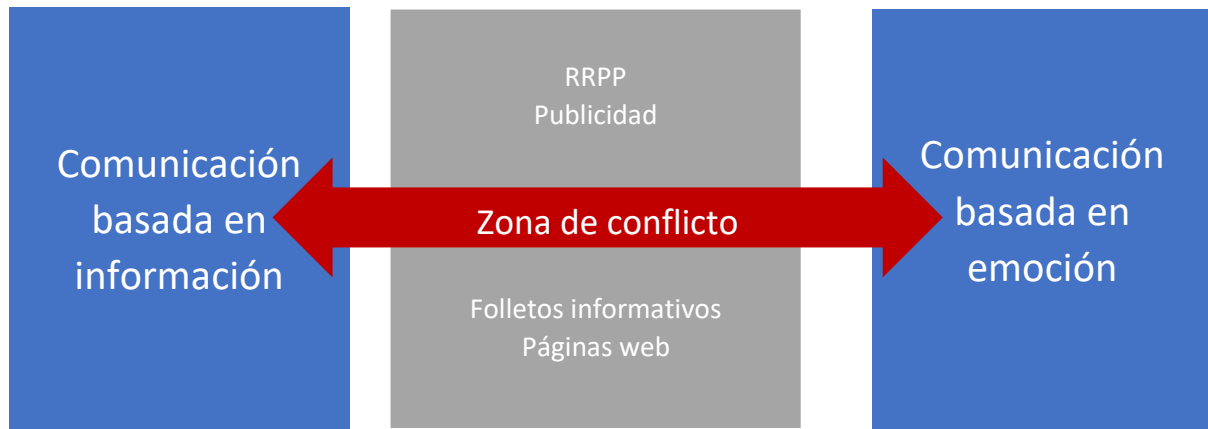
Fuente: basado en Karstens y Belz (2006)

Comunicar información vs. comunicar emoción

Debido a la gran complejidad de los problemas sociales y ambientales es difícil para los consumidores entender, plenamente, el beneficio del valor añadido de los productos sostenibles. A menudo, los consumidores no entienden e incluso, dudan de las explicaciones de los productores (Peattie, 1995). Una manera de señalar la credibilidad en términos de alimentos y bebidas sostenibles es presentar información detallada al consumidor. Sin embargo, hay una sobrecarga de información en la sociedad y especialmente en relación con los aspectos verdes (Kroeber-Riel, 1993; Gleim et al., 2013). Además, una cantidad creciente de información no conduce a aumentar el comportamiento de compra por parte del consumidor. Es más probable que los estímulos emocionales conduzcan a la decisión de compra (Kroeber-Riel, 1993; Kroeber-Riel y Weinberg, 2003; Lichtl, 1999). Por lo tanto, los vendedores tienen que equilibrar estímulos con el fin de proporcionarles a los consumidores suficiente contenido informativo creíble que genere, a su vez, respuestas emocionales para impulsar las compras (Schrader, 2005). Las herramientas de comunicación que se recomiendan al respecto son publicidad, RRPP, folletos informativos y páginas web (figura 13). En ese ámbito se desarrollan los supuestos de la siguiente hipótesis $H_{2/4}$:

H_{2/4}: En términos de la CS, las herramientas de comunicación usadas por determinados alimentos y bebidas sostenibles se basan más en la información, que en la emoción.

Figura 13: Comunicación basada en información vs. comunicación basada en emoción



Fuente: elaboración propia

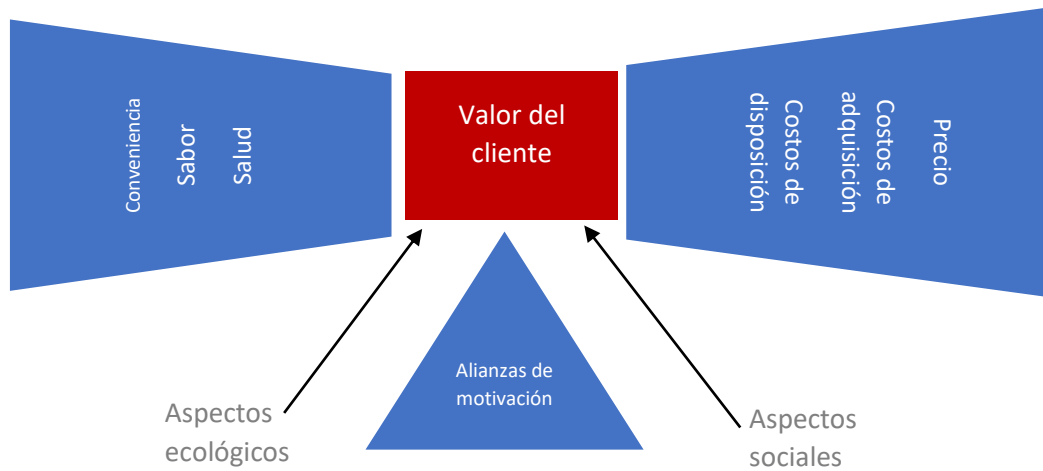
Comunicación usando alianzas de motivación

La tercera cuestión referida a la comunicación es la idea de las alianzas de motivación, es decir, la combinación de los aspectos socio-ecológicos con criterios de compra convencionales tales como el sabor, frescura, comodidad y ahorro de costos. Por medio de estas alianzas de motivación los aspectos socio-ecológicos pueden venderse como si fueran un valor añadido (Belz, 2005b). Por lo tanto, el beneficio de los productos sostenibles se convierte en un beneficio más fácil de vender (Belz, 2003a). Ottman -et al.- también considera dichas alianzas como opciones prometedoras para crear valor adicional al consumidor y así vender productos sostenibles con éxito (Ottman et al., 2006).

Se hace la distinción entre las alianzas de motivación que emergen de los valores inherentes de los productos sostenibles (tales como la rentabilidad, la salud, la seguridad, el rendimiento y el estado) y las de los valores de consumo deseados (como los servicios de postventa y la marca) (Ottman et al., 2006). Independientemente del valor considerado, los productos sostenibles parecen tener más oportunidades en el mercado, si la comercialización hace referencia a esos valores adicionales (figura 14). Por lo tanto, se supone la siguiente hipótesis:

H_{2/5}: En el caso de determinados alimentos y bebidas sostenibles, las alianzas de motivación se utilizan en gran medida.

Figura 14: El valor añadido al cliente usando alianzas de motivación



Fuente: Belz (2005b) y Belz (2006b)

B-3.2 Los impulsores de la CS

Tras la identificación de las características específicas de la CSE y la CSO, y la formulación de las hipótesis H_1 y H_2 , se deben determinar los impulsores relevantes para el compromiso de la CS. Después de resaltar el tema de investigación, ahora se analiza el por qué las PAB persiguen este tipo de comercialización. Por lo tanto, esta sección en particular se ocupa de las siguientes preguntas de investigación: ¿Por qué las PAB aplican una CS? ¿Cuáles son los factores relevantes para cada tipo de CSE? ¿Qué papel desempeñan los grupos de interés en el contexto de la CS? ¿Conduce la presión percibida por ciertos grupos de interés a una Orientación de la CSE?

La identificación de los impulsores relevantes en relación con la CS ha sido llevada a cabo por medio de un análisis de la literatura relacionada. Sin embargo, dado que el concepto CS es un campo de investigación emergente, no ha sido abordado antes en Argentina, ni investigado siguiendo una metodología probada y con consenso mundial como lo es la basada en las normas ISO. Específicamente, se hace referencia a la ISO 20252: 2019. La norma cubre todas las etapas de la parte empírica del proyecto de investigación (desde el contacto inicial con el objeto de estudio hasta la presentación de resultados). También es importante mencionar que la parte metodológica y el marco conceptual, así como la transversalidad del trabajo están garantizados utilizando como guía las normas ISO 9001: 2015, ISO 14001: 2015 e ISO 22000: 2018.

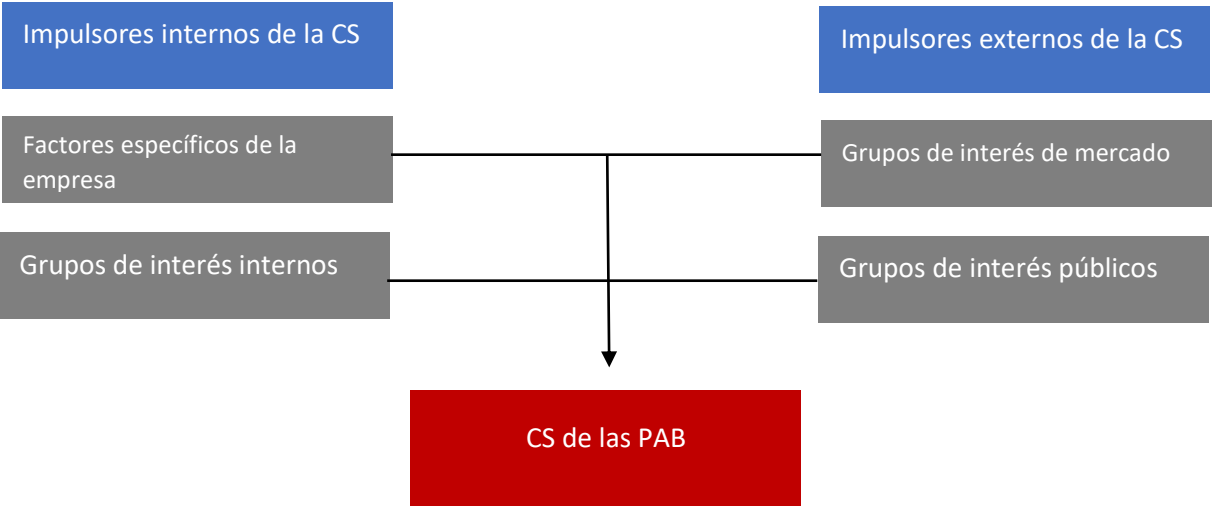
Según lo declarado por Kohl (2020), debe enfatizarse que, aunque los diversos esquemas mencionados en los capítulos anteriores (CAC, HACCP, etc.) difieran en detalles y requisitos, también hay muchas

similitudes y superposiciones entre ellos. Esto hace que la razón para elegir estos estándares sea una cuestión relacionada a disponibilidad pública de datos y la aceptación mundial de las normas ISO. La bibliografía que ha sido analizada se ocupa de los impulsores relevantes para el compromiso social y ambiental de las empresas y la responsabilidad en general. En términos generales existe una gran cantidad de grupos de interés y otros factores que se han considerado como impulsores del compromiso socio-ecológico de una empresa. Para esta investigación, se tuvo en cuenta una cierta cantidad de factores claves. Estos impulsores se han seleccionado de acuerdo con los siguientes tres criterios:

- (1) Los impulsores elegidos han sido considerados en la mayoría de los artículos y documentos analizados,
- (2) ya que han demostrado, empíricamente, ser los más influyentes y
- (3) parecen ser de particular interés en la industria de alimentos y bebidas mundial.

Habiendo detectado los impulsores relacionados al compromiso con la CS se refleja la clasificación de los grupos de interés en la sección 2.3.3. Las relaciones pueden ser más o menos estructuradas de la siguiente manera (figura 15).

Figura 15: Los impulsores de la CS para las PAB



Fuente: elaboración propia

Por un lado, hay ciertos impulsores internos, es decir, factores específicos de la empresa y los grupos de interés internos (sección 3.2.1). Estos pueden ser distinguidos de los impulsores externos, es decir, los grupos de interés de mercado y públicos (sección 3.2.2), (para visualizar estructuras similares ver Henriques y Sadorsky, 1996; Khanna y Anton, 2002; González-Benito y González-Benito, 2006). Estas

dos categorías principales de los impulsores (internas y externas) se explican y analizan en profundidad usando las hipótesis correspondientes (H_3 a H_8). La deducción de las hipótesis relativas al mercado y los grupos de interés públicos (H_5 - H_7) está en concordancia con la clasificación encontrada en estudios anteriores. Por otro lado, esta manera de presentar la información favorece la comprensión del lector.

Luego, esta estructura será empíricamente validada para esta investigación por medio de un análisis de factores (véase la sección 6.1.2 y el Apéndice 30). Sin embargo, cada grupo de interés será analizado por separado con respecto a su influencia en el compromiso de la CS.

B-3.2.1 Los impulsores internos de la CS

El grupo de impulsores internos se puede dividir en dos subcategorías. La primera subcategoría se compone de ciertos factores específicos de la empresa como la pertenencia a una subindustria y el factor de exposición pública. A pesar de que algunos de estos aspectos, tales como la cantidad de miembros en la subindustria, no son explícitamente internos, caen en esta subcategoría debido al hecho de que son características inherentes de la PAB, en términos de su análisis de la situación. La segunda subcategoría combina las actitudes específicas de ciertos grupos de interés dentro de la corporación. Estos grupos de interés internos son los propietarios, la alta gerencia y los accionistas.

Los factores específicos de la empresa

En primer lugar, se formula la hipótesis sobre la pertenencia a una subindustria y su nivel de influencia y compromiso con la CS. Estudios anteriores han demostrado que los problemas y las normas socio-ecológicas, así como demandas de los interesados varían de un sector a otro (por ejemplo, Kirchgeorg, 1990; Belz y Hugenschmidt, 1995; Dyllick y Belz, 1995b; Fineman y Clarke, 1996; Dyllick et al., 1997; Banerjee, 2002; González-Benito y González-Benito, 2006). Por otra parte, algunas industrias deben hacer frente a bajas demandas de mercado en lo ecológico y social, mientras que en otras industrias (como la de los bienes de consumo) se enfrentan a demandas del mercado comparativamente mayores (Belz, 2003b).

Schneidewind, por ejemplo, muestra diferencias significativas para la industria química suiza, entre sus subsectores farmacéuticos, pesticidas y colores químicos, con respecto a su impacto ecológico y adaptación de las estrategias ambientales específicas (Schneidewind, 1995).

Dentro de la industria de alimentos y bebidas parece que también hay diferencias significativas entre cada subindustria (Belz, 1995; Vastag et al., 1996). Mientras que el subsector de las bebidas

alcohólicas, por ejemplo, se enfrenta principalmente a problemas, tales como, el abuso de alcohol en menores, el subsector de pescado tiene que lidiar con la disminución de los recursos y la sobrepesca (Belz y Karstens, 2005).

Por lo tanto, el estudio de investigación analiza diferentes subsectores de alimentos como posibles impulsores de la CS. Además, se examina cómo cada encuestado percibe los problemas socio-ecológicos dentro de su subsector de alimentos. Se supone que la CS juega diversos roles en cada subindustria de alimentos y bebidas. En consecuencia, surge la siguiente hipótesis H₃ para el desempeño de las diferentes subindustrias.

H₃: La pertenencia a una subindustria constituye un impulsor del compromiso en CS para las PAB.

En segundo lugar, se supone que la exposición pública o visibilidad de las PAB tiene una fuerte influencia en su compromiso con la CS (p. Ej., Kirchgeorg, 1990; Arora y Cason, 1996; Videras y Alberini, 2000; Belz, 2003b). La exposición pública alta hace que las PAB sean más vulnerables cuando se detecta un acto incompatible con la sostenibilidad. Para analizar la exposición pública hay que operacionalizar más los conceptos. En este caso, los parámetros útiles son el tamaño de la empresa de alimentos y bebidas, su posición en el mercado, su reconocimiento de marca y su divulgación obligatoria de datos de la empresa.

El tamaño de la empresa de alimentos y bebidas se operacionaliza por su volumen de ventas anual y la cantidad de empleados, estos son los indicadores de exposición pública (Henriques y Sadorsky, 1996; Videras y Alberini, 2000; González-Benito y González-Benito, 2006). Sin embargo, también es un indicador la cantidad de recursos disponibles, que desempeñan un papel decisivo a la hora de innovar en productos sostenibles (Henriques y Sadorsky, 1996; Kirchgeorg, 1990; González-Benito y González-Benito, 2006). La disponibilidad de recursos medidos por el volumen de ventas o de capital humano, parece afectar positivamente el compromiso de las empresas en términos de actividades ambientales (Melnyk et al., 2003) y de eco-comercialización (Belz, 2003b). Además del tamaño de la empresa de alimentos y bebidas, su posición en el mercado en términos de cuota de mercado (Delmas y Toffel, 2004) y el reconocimiento de marca (Arora y Cason, 1996; Spar y La Mure, 2003) contribuyen a la exposición pública de la empresa. Mientras una empresa más lidera un mercado y mayor es su reconocimiento de marca, más aumenta la credibilidad en la misma, por parte de los consumidores. Al mismo tiempo, se la suele observar también más de cerca y por ello permanece en la mira de las campañas activistas (Elliott y Freeman, 2004). Por último, se supone que las PAB, estructuradas en forma legal y que requieren revelaciones de datos obligatorias, también son empresas más propensas

a desarrollar actividades de CS, debido a su mayor visibilidad (Kirchgeorg, 1990; Videras y Alberini, 2000). Por lo tanto, se puede suponer que estos cuatro factores que causan, a su vez, altos niveles de exposición pública, llevan a la empresa a un compromiso en CS. Esto es:

H₄: La exposición pública de las PAB constituye un impulsor para su compromiso en CS:

H_{4/1}: Cuanto más grande es una PAB en términos de volumen anual de ventas y cantidad de empleados, más alta es la probabilidad que realice CS.

H_{4/2}: Cuanto más grande es la cuota de mercado de una PAB, más alta es la probabilidad que realice CS.

H_{4/3}: Cuanto mayor sea el reconocimiento de marca de una PAB, más alta es la probabilidad que realice CS.

H_{4/4}: Si la PAB está comprometida a la divulgación obligatoria de datos, más alta es la probabilidad que realice CS.

Los grupos de interés internos

Además de los factores específicos de la empresa, hay impulsores internos adicionales que influyen en el compromiso de la CS. Estos grupos de interés internos son responsables de la dirección estratégica de la empresa (por ejemplo, mediante la toma de decisiones empresariales y la asignación de recursos financieros). Su comprensión desde el concepto de CS y su aplicación son, por lo tanto, cruciales para su realización (Marshall et al., 2005). Lo que sigue se centra en los siguientes grupos de interés internos y sus actitudes: el propietario de la empresa de alimentos y bebidas, la alta gerencia y los accionistas.

Lo primero a analizar de los grupos de interés internos es el compromiso del propietario de la empresa (Belz, 2005b). En Argentina, la industria de alimentos y bebidas está dominada por pequeñas y medianas empresas de propiedad familiar; las empresas comprometidas con la sostenibilidad, en términos de mentalidad y valores, lo están gracias a sus propietarios (Informe COPAL, 2018). En tiempos donde los alimentos y bebidas de comercialización justa y orgánica aún no han entrado en la agenda corporativa, ni influenciado positivamente los volúmenes de ventas y cuotas de mercado, los propietarios de la empresa creen en las oportunidades estratégicas. Aunque, lo más importante es que creen en los valores éticos en relación a los productos sostenibles. Tuvieron ideas creativas, demostraron persistencia y valor en asumir riesgos financieros. A pesar de que la figura del propietario de la empresa, como impulsor interno, no se aplica para todas las empresas de alimentos y bebidas, ya que muchas empresas están gestionadas por los gerentes generales (CEOs) o directores, aun así, parece ser un actor relevante y digno de mirar más de cerca. Puede ser particularmente interesante,

contemplar la influencia de los propietarios en la empresa, ya que, rara vez, se ha analizado en la IAAB, en términos de CS.

Lo segundo a analizar es el rol de la alta gerencia. Para las PAB que no son gestionadas por su propietario, la alta gerencia podría constituir un factor clave para la CS, dado que sus miembros tienen una influencia específica en el proceso de toma de decisiones (p. Ej., Belz, 2003b; Belz, 2005b). El papel de la gestión con el compromiso ambiental de la empresa, ya se ha discutido en numerosos estudios (p. Ej., Lawrence y Morell, 1995; Starik y Rands, 1995; Henriques y Sadorsky, 1996; Rondinelli y Vastag, 1996; Catasús et al., 1997; Maxwell et al., 1997). Esa influencia puede explicarse a través de la capacidad de destinar los recursos (financieros) necesarios para las innovaciones en sostenibilidad y sus implementaciones. Por otra parte, la colaboración y coordinación de diferentes departamentos en cuestiones de sostenibilidad requiere ser “aprobada” por la alta gerencia (González-Benito y González-Benito, 2006). En consecuencia, el compromiso socio-ecológico de la empresa depende en gran medida de las creencias, actitudes, percepciones y expectativas de los gerentes (Flannery y May, 2000; Banerjee, 2001; Del Brio y Junquera, 2003; Spar y La Mure, 2003; Hahn y Scheermesser, 2006).

Según Brauweiler et al. (2015), la percepción que tiene la gerencia con respecto al ambiente de sostenibilidad difiere, significativamente, entre las empresas que han implementado ciertos sistemas de gestión del medioambiente y las empresas que no los tienen. De un total de ocho factores diferentes de motivación, la alta gerencia constituye el factor más motivador para la adopción de las normas ISO 14001: 2015. Berry y Rondinelli (1998) señala que la gestión ambiental proactiva necesita un líder que, por lo general, tiene una posición superior dentro de la empresa, es decir, ya sea un presidente o un director general: debe ser una persona con capacidad de gestión superior e influencia dentro de la organización y con la autoridad para asignar recursos adecuados para la gestión ambiental.

Por su parte, Fineman y Clarke (1996) también establecen que un defensor del medioambiente contribuye a la acción en pro del medioambiente y recomiendan, por lo tanto, que este papel lo ocupe un presidente o director general. Sharma (2000) muestra en su investigación que mientras mayor es el grado en el que el gerente de una empresa interpreta temas ambientales como oportunidades, mayor es la probabilidad de que la empresa implemente estrategias ambientales voluntariamente (para resultados comparables, véase también Marshall et al., 2005). Una investigación llevada a cabo por Bansal y Roth (2000), sostiene que una buena actitud individual de los gerentes frente a las cuestiones ambientales, puede conducir la motivación de estos, hacia un comportamiento ecológico responsable. También Hunt y Auster (1990) identifican el apoyo de la alta dirección como un factor

clave para la gestión ambiental proactiva. Por lo tanto, queda claro que estos hallazgos anteriores llevan a suponer que la alta gerencia es un impulsor principal de las actividades de CS, dentro de cualquier industria.

Los accionistas conforman el tercer grupo de interés interno que es analizado con respecto a su influencia en el compromiso de la CS. Según Henriques y Sadowsky (1996), los accionistas que normalmente están interesados en los resultados financieros de las empresas, padecen de tres riesgos relacionados al compromiso socio-ecológico de la empresa. En primer lugar, ellos suelen estar disconformes con las multas ambientales ya que las mismas bajan sus beneficios. En segundo lugar, están desilusionados por los avances hacia los objetivos ambientales. En tercer y último lugar, temen dificultades relacionadas al aumento de capital nuevo o atracción de nuevos inversores (Henriques y Sadowsky, 1996). Los accionistas tienen dos opciones para imponer presión sobre las empresas. Por un lado, pueden expresar sus preocupaciones en las juntas de accionistas y por otro, pueden expresar sus opiniones de manera implícita por la simple venta de sus acciones (Henriques y Sadowsky, 1999). Los estudios empíricos revelan también una imagen ambivalente con respecto a la relación entre el valor de los accionistas y la orientación de la empresa hacia iniciativas socio-ambientales. Muestran ambos resultados, aquellos que dicen que el valor de los accionistas aumenta (Klassen y McLaughlin, 1996; Nielsen, 1999) y aquellos que dicen que disminuye (Walley y Whitehead, 1994). Esto sucede si hablamos de inversiones en productos sostenibles, gestión de la CS o cualquier otra actividad socio-ecológica (Melnyk et al., 2003). Las investigaciones empíricas que muestran casos de empresas que perciben presión por parte de sus accionistas a aceptar su responsabilidad ambiental son, por ejemplo, Henriques y Sadowsky, 1996; Fineman y Clarke, 1996; Berry y Rondinelli, 1998; Khanna y Anton, 2002. Por lo tanto, su influencia en la industria seleccionada, para esta investigación, es relevante.

Resumiendo, para todos los grupos de interés internos, la siguiente hipótesis H₅ consiste en:

H₅: El propietario de la PAB, la alta gerencia y los accionistas (esto es, los grupos de interés internos) constituyen impulsores para el compromiso en CS de las PAB.

Las hipótesis H₅ - H₇ son nombradas sin dirección alguna de correlación. Un objetivo de esta investigación es detectar dichas direcciones de correlación, entre los diferentes grupos de interés y la CS.

B-3.2.2 Impulsores externos de la CS

Los grupos de interés que caen en el grupo de impulsores externos se pueden dividir, a su vez, en dos subcategorías: el grupo de interés de mercado y el grupo de interés público. Los consumidores, los minoristas y los competidores forman el grupo de interés de mercado, mientras que los legisladores, las ONG y los medios de comunicación representan al grupo de interés público (Dyllick y Belz, 1995b; Meffert y Kirchgeorg, 1998). Estos seis impulsores externos son los que ponen a las empresas bajo presión para asumir la CSR y la responsabilidad ambiental. Como consecuencia lógica, desde la perspectiva de las finanzas y la imagen de la empresa, se puede inferir que mientras mayor presión percibe una empresa en relación con sus actividades no sostenibles, lo más probable es que comience a aceptar su responsabilidad y a innovar con productos sostenibles (Porter y Kramer, 2006). Además, se analizó si las dos subcategorías de impulsores externos (mercado y público), tienen una influencia diferente sobre la CSE.

Los participantes del mercado: los consumidores, los minoristas y competidores

Comenzamos con el consumidor. Una gran cantidad de investigaciones identifican al consumidor como un factor clave para la adaptación corporativa de las prácticas de gestión ambiental (p. Ej., Arora y Gangopadhyay, 1995; Henriques y Sadorsky, 1996; Fineman y Clarke, 1996; Ytterhus et al., 1999; Videras y Alberini, 2000; Khanna y Anton, 2002; Delmas y Toffel, 2004; González-Benito y González-Benito, 2006; Hahn y Scheermesser, 2006; Ionescu-Somers, 2004) y también, para el compromiso de la empresa medioambiental (Belz, 2003b; Belz, 2005b). O bien, ellos pueden responder, positivamente, a la acción de la empresa mediante la compra de sus productos o, negativamente, boicoteando sus productos e incluso, presentando una demanda contra ella (Porter y Kramer, 2006; Henriques y Sadorsky, 1999). La meta de las empresas de alimentos y bebidas es satisfacer las expectativas cambiantes de los consumidores y, para satisfacer la creciente demanda de productos sanos y de alta calidad, entregar los mismos con mayor valor percibido (Ionescu-Somers, 2004).

En tiempos de escándalos alimentarios estas demandas de los consumidores podrían, incluso, aumentar. Por ejemplo, hablando de los productos modificados genéticamente, algunos productores de alimentos y bebidas ya han replanteado su uso, debido a la resistencia de los consumidores (Walley et al., 2000). Wong establece que en más del 50% de las empresas analizadas, la presión de los consumidores es importante a la hora de tomar una decisión de lanzar productos ecológicos (Wong et al., 1996). Sin embargo, el estudio también muestra que las empresas perciben una presión de consumidores decreciente en el tiempo, en comparación con otras presiones externas, como

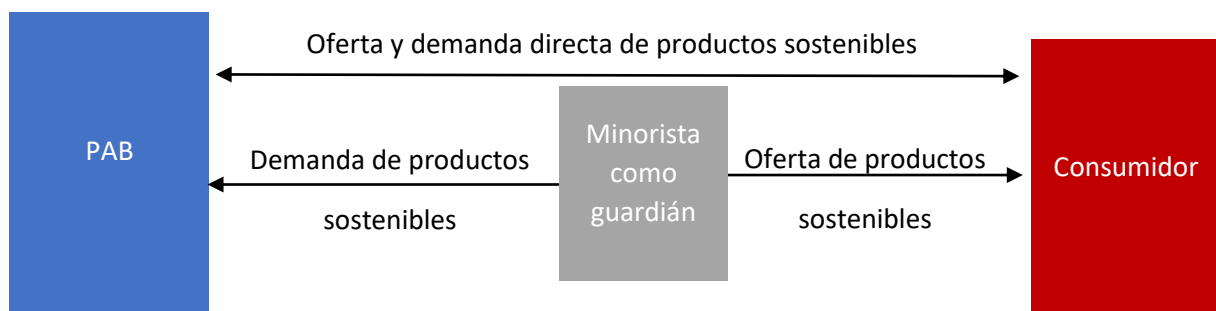
competidores y legisladores. Por esto, se sostiene que es bastante probable que el consumidor influya fuertemente en el compromiso de CS.

Además de las demandas de los consumidores, los minoristas constituyen el segundo grupo de interés que está poniendo, cada vez, más presión sobre todo en las empresas de alimentos y bebidas (Ionescu-Somers, 2004; Wirthgen, 2005). En general, se puede suponer que existe un traslado de las demandas de consumidores a través de las cadenas de suministro; esto es debido a que los minoristas de alimentos y bebidas transfieren la presión hacia sus proveedores, exigiendo productos sostenibles a cada PAB (Ytterhus et al., 1999; Ionescu-Somers, 2004; Jonas y Roosen, 2005). En este proceso, el fuerte poder de compra de los minoristas constituye un factor clave dentro de la industria de alimentos y bebidas (Guerrero Lozano, 2018). Las razones de este poder de compra han sido los procesos de concentración que tuvieron lugar, en el sector minorista de alimentos y bebidas, en la década de 1990 y principios de este milenio, debido a las fusiones, adquisiciones, franquicias, alianzas de marketing y al crecimiento de las marcas al por menor (Coughlan et al., 2001).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la globalización fomenta, entre otras cosas, el comercio minorista. América Latina y Asia son las regiones donde se observa, de manera más pronunciada, esta tendencia. En Europa, la concentración minorista ha ido creciendo. En 2003, los 10 principales minoristas europeos representaron alrededor del 40% de las ventas totales al por menor (Blackman, 2005).

Esta tendencia hace que los minoristas de alimentos desempeñen el papel de protectores de la sostenibilidad, adaptando la idea del guardián ecológico (figura 16) (Hansen, 1995; Hansen y Kull, 1996; Belz, 1996).

Figura 16: El minorista como guardián ecológico



Fuente: basado en Hansen (1988) y Hansen (1995)

Aumenta, así, la probabilidad de que los productos sostenibles puedan penetrar con éxito en el mercado (Wirthgen, 2005). Dado que las PAB son, por tanto, dependientes de las compras y la promoción de los minoristas, se puede suponer que las empresas minoristas actúan como conductoras. Ionescu-Somers (2004), sin embargo, pone de manifiesto que los minoristas no utilizan su poder de un modo suficiente como para promover los alimentos y bebidas sostenibles. A menudo, los minoristas presionan tanto hacia abajo sus precios, que no hay espacio para mejorar la sostenibilidad (Ionescu-Somers, 2004). Sin embargo, se puede observar que en países como Argentina en particular, los minoristas de alimentos tienen cada vez más interés en el segmento de productos sostenibles, debido al crecimiento significativo de este sector. Más del 48% de las ventas totales de alimentos orgánicos realizadas en 2014 se lograron a través de minoristas (Secretaría de Agroindustria Argentina, 2015). Por lo tanto, parece que los minoristas de alimentos y bebidas son otro conductor externo clave, para las empresas que deseen aplicar CS.

El tercer miembro de los grupos de interés del mercado es el competidor (p. Ej., Belz, 2003b; Belz, 2005b). En varios estudios empíricos se ha analizado el entorno competitivo, sus requisitos y la intensidad del mismo para ver cómo influyen estos en el compromiso ambiental de las empresas (p. Ej., Kirchgeorg, 1990; Berry y Rondinelli, 1998; Henriques y Sadorsky, 1999). Wong et al. (1996) determinan en su investigación que las fuerzas competitivas no son tan importantes como la presión de los consumidores, a la hora de empujar la creación de nuevos productos verdes. Sin embargo, también descubren que la presión percibida de la competencia se ha incrementado en los últimos años. Esto ocurre, particularmente, en las industrias donde la presión de la competencia es alta y las cuotas de mercado son muy reñidas (por ejemplo, la industria automotriz). Allí, la CSR y la responsabilidad ambiental podrían conducir a ventajas competitivas y a una propuesta de venta única (USP) (Porter y Kramer, 2006; Lawrence y Morell, 1995). Por lo tanto, se puede suponer que, con una cuota de mercado creciente de alimentos y bebidas sostenibles, aumenta la presión de la competencia percibida y, así, comienzan a formarse ventajas competitivas. Por eso, los competidores también deben estudiarse en función de su relevancia para la CS.

La siguiente hipótesis H₆ resume el supuesto clave que se hace para los tres grupos de interés del mercado:

H₆: Los consumidores, los minoristas y los competidores (es decir, los grupos de interés del mercado) constituyen impulsores para el compromiso en CS de las PAB.

Los actores públicos: legisladores, ONG y medios de comunicación

Además de los grupos de interés de mercado existe otro grupo de impulsores externos que parece tener un gran impacto sobre la CS. Nos referimos al grupo de los actores públicos compuesto por los legisladores (o reguladores gubernamentales), por las ONG sociales y ambientales y por los medios de comunicación, los cuales parecen provocar acciones de sostenibilidad (Belz y Karstens, 2005). Las investigaciones identifican a legisladores y a sus dictámenes como uno de los factores externos más influyentes para la empresa social y ambientalmente comprometida (p. Ej., Lawrence y Morell, 1995; Wong et al., 1996; Henriques y Sadorsky, 1996; Berry y Rondinelli, 1998; Henriques y Sadorsky, 1999; Belz, 2003b; Delmas y Toffel, 2004; Belz, 2005b; González-Benito y González-Benito, 2006).

Las empresas se sienten especialmente afectadas por estas regulaciones porque temen, por ejemplo, sanciones por incumplimiento, eliminación o sustitución del producto y la prohibición o restricción de las materias primas (Henriques y Sadorsky, 1996). La investigación empírica de Wong muestra que incluso estos impulsores externos han recibido presión creciente en el tiempo (Wong et al., 1996). Sin embargo, hay diferencias notables entre las industrias. Por ejemplo, las industrias de energía y químicas se sienten altamente presionadas, mientras que la legislación medioambiental es vista como un estándar establecido en la industria automotriz (Fineman y Clarke, 1996). A su vez, su presión se reduce cuando las empresas adoptan un enfoque más allá del cumplimiento de las exigencias estándares (Ionescu-Somers, 2004).

Junto a las regulaciones gubernamentales, las ONG sociales y ambientales ejercen presión pública sobre las empresas cuando se trata de asumir su CRS y responsabilidad ambiental. Esta influencia se ha evaluado en varios estudios (p. Ej., Fineman y Clarke, 1996; Belz, 2003b; Spar y La Mure, 2003; Delmas y Toffel, 2004; Hendry, 2004; González-Benito y González-Benito, 2006). Las empresas perciben una alta presión de las ONG debido a su influencia en el proceso legislativo, en los patrones de compra de los consumidores y en los informes de los medios (Henriques y Sadorsky, 1996). Resultados similares obtuvo Ionescu-Somers (2004) que identificó a las ONG como factores claves en daños a la reputación y pérdida de imagen. Debido a esta situación las PAB se ven obligadas a hacer frente a ciertos problemas de sostenibilidad y a actuar con antelación. Sin embargo, las ONG también pueden activar la opinión pública a favor de un producto o la actividad de una PAB, y por lo tanto, aumentar la demanda de los consumidores indirectamente (Ionescu-Somers, 2004). De ahí que, se puede suponer que las ONG son percibidas como un factor clave para un compromiso de CS.

Los medios de comunicación constituyen el último conductor externo crucial. Varios autores señalan la importancia de este grupo de interés público (p. Ej., Henriques y Sadorsky, 1999; Verbeke et al., 2000; Swinnen et al., 2005; González-Benito y González-Benito, 2006). En las últimas décadas los medios de comunicación han ampliado su poder e influencia a través de nuevas tecnologías de comunicación (Freeman, 1984; Henriques y Sadorsky, 1999). A pesar de que la mayoría de los consumidores están informados de manera imperfecta, debido a la sobrecarga de información y a los costos de oportunidad relacionados al procesamiento de la información, el 90% de todos los consumidores reciben su información sobre la alimentación y la biotecnología, principalmente, a través de la prensa y la televisión (Swinnen et al., 2005). Las PAB le temen al poder influyente y persuasivo de los medios de comunicación (Ionescu-Somers, 2004), e incluso, existen subsectores enteros de alimentos que han experimentado el efecto negativo de los medios de comunicación.

Por ejemplo, en Bélgica, Verbeke muestra que la cobertura televisiva en el consumo de carne y la salud humana durante los años de la EEB (encefalopatía espongiforme bovina) tuvo un impacto muy negativo en la demanda del consumidor de productos de carne roja (Verbeke et al., 2000). El poder de los medios de comunicación no sólo reside en el hecho de que puedan elegir libremente el tema sobre el que quieren informar, sino también en el hecho de poder enunciar dichos temas con diferentes matices positivos o negativos (Thøgersen, 2006). Por lo tanto, tienen la capacidad de influir significativamente, en la percepción social de algún riesgo alimentario. Esto es así, puesto que un aumento en la percepción de dicho riesgo -de un determinado alimento o bebida- conduce a una disminución en la demanda de los consumidores y al daño en términos de reputación. Es por esto que las empresas de alimentos y bebidas perciben a los medios de comunicación como una amenaza seria (Swinnen et al., 2005). Por lo tanto, se puede suponer que los medios de comunicación influyen en el compromiso de CS de las PAB. De lo expuesto se deriva la hipótesis H₇ para los tres actores públicos:

H₇: Los legisladores, las ONG y los medios de comunicación (es decir, los actores públicos) constituyen los impulsores para el compromiso en CS de las PAB.

Orientación de la CSE

Como se discutió anteriormente, los grupos de interés externos hacen exigencias a las PAB. La cuestión que se plantea ahora es la siguiente: si la presión de estos dos grupos de interés externos (es decir, el mercado y los actores públicos) dan lugar a diferentes orientaciones estratégicas de la CS, qué sucederá, entonces, si uno de estos grupos se percibe como predominante. ¿Si la presión pública es la mayor, cambia la Orientación de la CSE? ¿Y, viceversa? Las respuestas son orientaciones proactivas y

reactivas (González-Benito y González-Benito, 2006). El término proactivo implica que la rentabilidad del competidor líder es mayor en cuanto al compromiso en sostenibilidad (véase Becker, 2006).

En lo que respecta al diseño eficaz de las estrategias ambientales, Azzone sostiene que es probable que el tipo de conductor externo y su medida percibida influyan en la actitud estratégica de la empresa de alimentos y bebidas (Azzone et al., 1997). Además, Henriques y Sadorsky encuentran evidencia empírica de que los diferentes tipos de actores conducen a diferentes estrategias ambientales (Henriques y Sadorsky, 1999; ver también González-Benito y González-Benito, 2006).

La figura 17 muestra la correlación entre las presiones de los grupos de interés -ya sea las de la demanda del mercado o las del empuje público- con la CSE primaria: cuando una empresa de alimentos o bebidas percibe la influencia mayor de los grupos de interés de mercado, lo más probable es que se embarque en una estrategia proactiva. A su vez, si es mayor la presión pública en comparación con las demandas del mercado, lo más probable es que siga una estrategia reactiva. En última instancia, ambas estrategias de comercialización conducen a la sostenibilidad y sólo el enfoque y la motivación son diferentes (Belz y Karstens, 2005).

Figura 17: La correlación entre las presiones de los grupos de interés y la CS



Fuente: elaboración propia

Se supone que las demandas impulsadas por el mercado llevan a una cierta actitud estratégica dentro de la empresa de alimentos y bebidas. La siguiente estrategia impulsada por el mercado se llama estrategia proactiva de CS. Esta estrategia más anticipativa se caracteriza a través de innovaciones creativas de sostenibilidad y sólidas relaciones de consumo por iniciativa propia de la empresa (Azzone et al., 1997). Las empresas de alimentos y bebidas ofrecen así productos sostenibles pioneros porque perciben una ventaja competitiva como resultado (Videras y Alberini, 2000). Wong et al. (1996) muestran en su investigación que la respuesta estratégica de las empresas a las demandas del

consumidor es sobre todo proactiva. Casi la totalidad de las 20 empresas analizadas aprovecharon la oportunidad para introducir nuevos productos verdes o ecológicos con el fin de sacar provecho de la tendencia emergente (Wong et al., 1996). A través de la comercialización de productos sostenibles, tratan de diferenciarse de sus competidores de forma proactiva, esforzándose por ocupar nuevos nichos o segmentos de mercado seleccionados respectivamente (González-Benito y González-Benito, 2006). Además, la retención de clientes y la adquisición son factores claves para el éxito de las empresas, que tienen como fin seguir siendo competitivas y cumplir con la demanda del mercado. Este comportamiento estratégico ofensivo es particularmente importante en tiempos de estancamiento y mercados de alimentos y bebidas saturados. En el caso de una actitud estratégica proactiva, las PAB parecen centrarse en sus actividades de CS, principalmente, en la creación de nuevos segmentos de mercado, obteniendo ventajas competitivas a través de la diferenciación, que establecen la retención de clientes y captación de clientes.

Si, por el contrario, la demanda pública domina, es muy probable que la actitud estratégica sea bastante reactiva, lo que significa que la empresa se embarca en una estrategia de comercialización reactiva (Azzone et al., 1997). Ionescu-Somers identificó en su investigación que el empuje del público no es un impulsor principal cuando las PAB son más progresivas y adoptan un enfoque más allá del cumplimiento de lo obligatorio (Ionescu-Somers, 2004). La presión pública parece más influyente en las primeras etapas del compromiso con la CS. Su objetivo principal es la gestión de las demandas públicas a fin de no ser vulnerables y mantenerse confiables y creíbles (Wong et al., 1996). En tiempos de incertidumbre y escepticismo de los consumidores, así como de escándalos alimentarios, esta actitud estratégica más defensiva no debe ser subestimada. En su estudio, Wong et al. (1996) señalan que las empresas les han restado importancia a sus estrategias verdes. Y ahora apuntan a un rendimiento de calidad del producto y la reputación, con el fin de evitar estar en la mira pública.

Sobre lo expuesto, se desprenden las siguientes suposiciones:

H₈: Existe una correlación entre la presión de los grupos de interés (ya sean del mercado o públicos) y la Orientación de la CSE (ya sea proactiva o reactiva).

H_{8/1}: Cuando una PAB percibe la influencia más fuerte (débil) de los grupos de interés de mercado, en comparación con los grupos de interés públicos, es más probable que siga una estrategia proactiva (reactiva) de CS.

H_{8/2}: Cuando una PAB percibe la influencia más fuerte (débil) de los grupos de interés públicos, en comparación con los grupos de interés de mercado, es más probable que siga una estrategia reactiva (proactiva) de CS.

B-3.3 El RCS

Las dos secciones anteriores 3.1 y 3.2 analizan y discuten en profundidad la bibliografía pertinente y estudios empíricos a fin de generar y poner en práctica las dos primeras partes del marco conceptual. Como último pilar del marco conceptual, esta sección trata de la evaluación de los RCS. En este contexto, la cuestión clave es cómo las actividades de CS pueden ser evaluadas para alcanzar los propósitos de esta investigación.

En la sección 3.3.1. vemos los objetivos claves de la CS. La base a evaluar en última instancia será descrita en la sección 3.3.2.

Las preguntas claves de la investigación en relación con el resultado son: ¿Qué objetivos de la CS son percibidos como alcanzados y cuáles no lo son? ¿Cuál es el resultado de los diferentes tipos de CSE? Y ¿hay diferencias entre los tipos de estrategias y su percepción de los resultados?

3.3.1. Los enfoques para evaluar el RCS

Las PAB que venden productos sostenibles están como cualquier otra empresa sometidas a las restricciones del mercado económico, lo que significa que tienen que vender sus productos con el fin de tener éxito económico y finalmente permanecer en el mercado. En la comercialización tradicional existen varios indicadores claves de rendimiento (KPIs) en comercialización y su importancia para los informes corporativos (p. Ej., Ambler y Kokkinaki, 1997; Clark, 1999; Davidson, 1999; Ambler, 2003; Ambler y Puntoni, 2003; Ambler et al., 2004; Barwise y Farley, 2004; Grønholdt y Martensen, 2006). Estos KPIs varían desde los resultados financieros (por ejemplo, rentabilidad, flujo de dinero en efectivo y valor del accionista), los resultados del mercado (por ejemplo, ventas, cuota de mercado y de penetración) pasando por los resultados del comportamiento de clientes (por ejemplo, cantidad de transacciones por cliente, tasa de rotación) hasta llegar a los resultados de consumo (por ejemplo, la conciencia de marca, la satisfacción del cliente y la probabilidad de recomendar) (Grønholdt y Martensen, 2006).

La pregunta es, ahora, si es suficiente el uso de KPIs como los arriba citados, o si es necesario tomar en consideración el rendimiento de las dimensiones de sostenibilidad (es decir, los aspectos económicos, sociales y ambientales). Para discusiones sobre la medición de la contribución a la sostenibilidad corporativa, véase por ejemplo Veleva y Ellenbecker, 2000; Figge y Hahn, 2004). A

continuación, se describen, brevemente, tres posibles enfoques para medir el RCS, con sus ventajas y desventajas (Belz y Karstens, 2005).

Los primeros enfoques utilizan un método unidimensional para medir el RCS, por medio de una medida de rendimiento económico: ventas (tabla 3). La lógica simplificada es la siguiente: el resultado de comercialización sólo depende de la cantidad de alimentos y bebidas sostenibles vendidos debido, justamente, a que estos sustituyen, así, a los productos convencionales. La ventaja de este procedimiento de medición radica en su aplicación e implementación relativamente simple, es decir, la medición de las ventas y las cifras de ingresos de productos sostenibles, en comparación con la competencia de alimentos y bebidas convencionales. Sin embargo, este enfoque podría simplificar demasiado o, incluso, podría llegar a no captar el complejo concepto de sostenibilidad y las características específicas del concepto de CS, descuidando la dimensión social y ambiental.

Estas deficiencias se incorporan en un segundo enfoque que utiliza un método multidimensional para medir el RCS (comparar en tabla 6). El resultado se evaluó de acuerdo al rendimiento económico, social y ambiental de la empresa a través de diferentes indicadores (Velvea y Ellenbecker, 2000; Figge y Hahn, 2004). En el caso de la evaluación de las actividades de comercialización, el resultado económico puede ser relativamente fácil de evaluar, por medio de medidas financieras, tales como, ventas, rentabilidad, flujo de caja y el margen bruto (Farris et al., 2014). El desempeño social y ambiental, por el contrario, es difícil de evaluar e incluso monetizar (p. Ej., Callens y Tyteca, 1999; Velvea y Ellenbecker, 2000). Esto es particularmente complejo en términos de las diferentes actividades de la mezcla comercial. Posibles KPIs sociales y ecológicos son: la cantidad de accidentes de trabajo, la inversión en la comunidad local, la promoción de la creación de empleo, emisiones de CO₂ por producto vendido, distancias de transporte y el tipo de fuente de energía utilizada (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, 2017). Este enfoque multidimensional, de hecho, estaría cumpliendo con la idea más amplia y abarcadora del concepto de sostenibilidad, pero entonces iría más allá de los límites fijados para este proyecto.

Tabla 6: Enfoques para medir el RCS

(1 a n) Dimensiones de la Sostenibilidad Consideradas		Cantidad de KPIs considerados				
		1	2	...	n	
Dimensión económica	unidimensional	multidimensional	ventas	rentabilidad	...	margen bruto
Dimensión social	unidimensional		cantidad de accidentes laborales	inversión en la comunidad local	...	creación de empleo
Dimensión ecológica	unidimensional		emisiones de CO ₂	distancias de transporte	...	tipo de fuente de energía usada
Objetivos de CS		

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, la aplicación de este método indirecto, no refleja conclusiones directas en el desempeño corporativo económico o socio-ecológico real. Este es, sin duda, un inconveniente de este enfoque. Pero, por otro lado, existe la ventaja de que no pregunta datos corporativos sensibles que pudieran influir, negativamente, en el comportamiento de la respuesta.

3.3.2. Los objetivos claves de la CS

Los principales objetivos de la CS se determinan por medio de tres criterios: (1) son al mismo tiempo medidas de rendimiento comercial indispensables (Grønholdt y Martensen, 2006); (2) consideran las características del concepto de CS y (3) desde un punto de vista práctico, constituyen una cantidad manejable de objetivos de CS. De acuerdo con estos tres criterios, se identifican seis objetivos de CS relacionados con la evaluación de los resultados: (1) la credibilidad/construcción de confianza, (2) la imagen corporativa, (3) la imagen del producto, (4) la ventaja competitiva/diferenciación, (5) la adquisición de clientes y (6) la retención de clientes. Ver también Belz y Strannegard (1997); para la evaluación de los resultados de la gestión ambiental y Ottman (1998); por factores de éxito en comercialización verde.

El primer objetivo clave de la comercialización (credibilidad/construcción de la confianza) surge de las asimetrías de información que resultan de las cualidades creenciales de alimentos y bebidas sostenibles. Este tipo de asimetría de la información abre la puerta para el comportamiento

oportunista en el lado de la oferta, lo que puede conducir al escepticismo sobre el lado de la demanda y, por último, a las no compras y a las fallas del mercado. Es por ello, la transmisión de credibilidad y confianza son cruciales para las actividades de la CS. En consecuencia, la credibilidad constituye una medida de rendimiento clave en sostenibilidad de los resultados comerciales que es específica para alimentos y bebidas sostenibles.

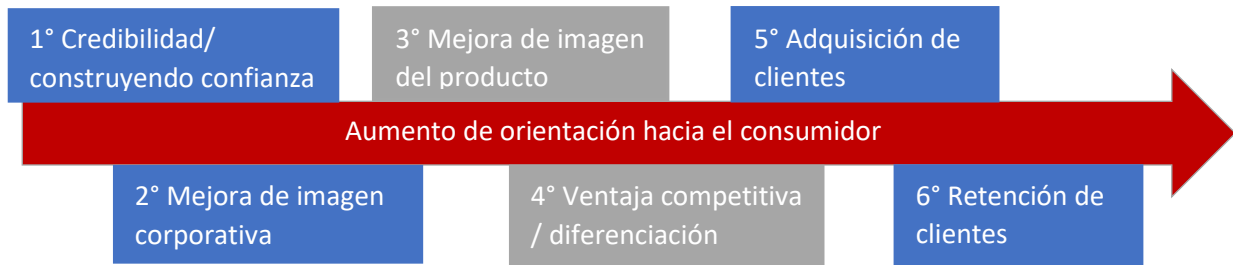
Relativo a la imagen (segundo y tercer objetivo), se puede afirmar que esta influye de manera esencial en las decisiones de compra. La imagen corporativa y la imagen de producto construyen la identidad de la empresa marcando las diferencias importantes, sobre todo, con las ofertas competidoras que parecen similares, en especial en el segmento de alta gama (Kotler y Armstrong, 2016). En consecuencia, una imagen corporativa o de producto positiva influye en el RCS y por ello dichos objetivos son relevantes para este estudio (Davidson, 1999; Grønholdt y Martensen, 2006). Mientras que los aspectos socio-ecológicos de productos implican, por un lado, una serie de dificultades en términos de comunicación, debido a sus cualidades creenciales, por el otro, ofrecen valores adicionales. Por medio de estos valores añadidos, las PAB pueden tener éxito en un mercado argentino de alimentos y bebidas, generalmente, saturado. Estos productos se diferencian de los tradicionales por una propuesta de valor distinta (Kotler y Armstrong, 2016) o también llamada USSP (Belz, 2005a). Este aspecto cubre el cuarto objetivo de CS llamado ventaja competitiva/diferenciación (Grønholdt y Martensen, 2006).

La construcción y el mantenimiento de las relaciones sostenibles y rentables con los clientes constituyen un requisito para la CS. Por lo tanto, la adquisición de clientes y retención de clientes - quinto y sexto objetivo, respectivamente- se utilizan en este estudio para evaluar el RCS. Además, estos dos objetivos comprenden medidas claves del rendimiento comercial. En particular, la retención de clientes es una de las medidas más comúnmente utilizadas y más valiosa (Davidson, 1999; Ambler y Puntoni, 2003; Grønholdt y Martensen, 2006).

Por medio de estos seis objetivos podremos evaluar el RCS. Además de la evaluación de cada objetivo clave, hay una cierta lógica detrás de ellos, que añade una dimensión a la evaluación de los resultados comerciales. Los objetivos se pueden diferenciar, aún más, con respecto a su orientación hacia los consumidores. La figura 18 muestra que los objetivos de CS aumentan a medida que la orientación al cliente avanza de (1) a (6). La construcción de la confianza y la credibilidad, la mejora de la imagen corporativa y de producto, así como la obtención de ventajas competitivas a través de la diferenciación son esenciales para el éxito en el mercado de productos sostenibles. Sin embargo, estos objetivos no se centran directamente en el consumidor. La adquisición y retención de clientes son actividades

mucho más orientadas al consumidor que la credibilidad, imagen y diferenciación, las cuales están sólo indirectamente ligadas al consumidor.

Figura 18: Principales objetivos de la CS



Fuente: elaboración propia

Además de estos objetivos claves de la CS, también se les pide a las PAB expresar su satisfacción global con la CS. A pesar de las dificultades de estas autoevaluaciones, las respuestas podrían contribuir, igualmente, a evaluar el RCS, en relación con los diferentes tipos de estrategias. La hipótesis H₉, asume una correlación entre los resultados de la CS y los diferentes tipos de estrategias:

H₉: El RCS medido por los seis objetivos claves y por la satisfacción global de la CS se ve influenciado por sus características estratégicas y operativas específicas, es decir, por los diferentes tipos de estrategias.

B-3.4 Sinopsis del marco conceptual

El marco conceptual (figura 20) resume los resultados de las investigaciones anteriores. Muestra las hipótesis relevantes que serán investigadas en el estudio empírico, ilustra las relaciones entre las características, los impulsores y el RCS que constituyen los tres pilares de este estudio. A continuación, las hipótesis se resumen y se expresan en ecuaciones. Al hacerlo, se hará evidente que las variables dependientes “y_i” y las variables independientes “x_{ij}” se utilizan con el fin de probar la hipótesis. En general, la relación se puede expresar de la siguiente manera (Backhaus et al., 2006):

$$y_i = f_i (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{ij}, \dots, x_{ij})$$

y_i = variable dependiente

$i = 1, 2, 3, 4, 5$ y

1 = CSE

2 = CSO

3 = impulsores de la CS

4 = Orientación de la CSE

5 = RCS

x_{ij} = variable independiente j influenciando variable dependiente y_i

$j = 1, 2, \dots, j, \dots, J$

J = cantidad de variables independientes influenciando variable dependiente y_i

Pasando ahora a las características de la CS derivamos las hipótesis relacionadas a la CSE y la CSO.

Comercialización Sostenible Estratégica (CSE)

H_1 : Las diferentes direcciones de la CSE en las PAB se pueden caracterizar por medio de las cinco dimensiones de la CSE.

$$y_1 = \text{CSE}; x_{ij} = x_{1j}$$

j = calidad social del producto (1), calidad ecológica del producto (2), segmentación de mercado (3), grupo objetivo (4), posicionamiento (5)

$$y_1 = f_1 (x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{14}, x_{15})$$

CSO

H_2 : La CSO de las PAB está influenciado en gran medida por las diferentes direcciones de la CSE.

$H_{2/1}$: Determinados alimentos y bebidas sostenibles se venden a un precio mayor, ya que ofrecen un mayor valor agregado.

$H_{2/2}$: Determinados alimentos y bebidas sostenibles se comercializan a través de varios pequeños canales de distribución que están dirigidos a grupos objetivos seleccionados.

$H_{2/3}$: En el caso de determinados alimentos y bebidas sostenibles, las herramientas de comunicación se aplican en mayor medida cuando se trata de poner en relieve las cualidades

creenciales, con el fin de transmitir credibilidad y aumentar la confianza del consumidor, antes de la compra.

H_{2/4}: En términos de la CS, las herramientas de comunicación usadas por determinados alimentos y bebidas sostenibles se basan más en la información que en la emoción.

H_{2/5}: En el caso de determinados alimentos y bebidas sostenibles, las alianzas de motivación se utilizan en gran medida.

$$y_2 = CSO; x_{ij} = x_{2j}$$

j = precio (1), distribución (2), comunicación I (3), comunicación II (4), comunicación III (5)

$$y_2 = f_2 (x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{24}, x_{25})$$

Las hipótesis asociadas a los impulsores de la CS son las siguientes:

Impulsores internos

Los factores específicos de la empresa se reflejan en H₃ y H₄.

H₃: La pertenencia a una subindustria constituye un impulsor del compromiso en CS para las PAB.

H₄: La exposición pública de las PAB constituye un impulsor por su compromiso en CS:

H_{4/1}: Cuanto más grande es una PAB en términos de volumen anual de ventas y cantidad de empleados, más alta es la probabilidad que realice CS.

H_{4/2}: Cuanto más grande es la cuota de mercado de una PAB, más alta es la probabilidad que realice CS.

H_{4/3}: Cuanto mayor sea el reconocimiento de marca de una PAB, más alta es la probabilidad que realice CS.

H_{4/4}: Si la PAB está comprometida a la divulgación obligatoria de datos, más alta es la probabilidad que realice CS.

Los grupos de interés internos se reflejan en H₅.

H₅: El propietario de la empresa, la alta gerencia y los accionistas (esto es, los grupos de interés internos) constituyen impulsores para el compromiso en CS de las PAB.

Impulsores externos

Los actores del mercado se reflejan en las hipótesis H₆ y H₇.

H₆: Los consumidores, los minoristas y los competidores (es decir, los grupos de interés del mercado) constituyen impulsores para el compromiso en CS de las PAB.

H₇: Los legisladores, las ONG y los medios de comunicación (es decir, los actores públicos) constituyen los impulsores para el compromiso en CS de las PAB.

$$y_3 = \text{CS}; x_{ij} = x_{3j}$$

i = pertenencia a subindustria (1), volumen de ventas (2), cantidad de empleados (3), cuota de mercado (4), conciencia de marca (5), divulgación obligatoria (6), propietario de la empresa (7), alta gerencia (8), accionistas (9), consumidores (10), minoristas (11), competidores (12), legisladores (13), ONG (14), medios de comunicación (15)

$$y_3 = f_3 (x_{31}, x_{32}, x_{33}, x_{34}, x_{35}, x_{36}, x_{37}, x_{38}, x_{39}, x_{310}, x_{311}, x_{312}, x_{313}, x_{314}, x_{315})$$

H₈: Existe una correlación entre la presión de los grupos de interés (ya sean del mercado o públicos) y la Orientación de la CSE (ya sea proactiva o reactiva).

H_{8/1}: Cuando una PAB percibe la influencia más fuerte (débil) de los grupos de interés de mercado en comparación con los grupos de interés públicos, es más probable que siga una estrategia proactiva (reactiva) de CS.

H_{8/2}: Cuando una PAB percibe la influencia más fuerte (débil) de los grupos de interés públicos en comparación con los grupos de interés de mercado, es más probable que siga una estrategia reactiva (proactiva) de CS.

$$y_4 = \text{Orientación de la CSE}; x_{ij} = x_{4j}$$

j = grupos de interés del mercado (1), grupos de interés públicos (2)

$$y_4 = f_4 (x_{41}, x_{42})$$

Resultado de la Comercialización Sostenible (RCS)

H₉: El RCS medido por los seis objetivos claves y por la satisfacción global de la CS se ve influenciado por sus características estratégicas y operativas específicas, es decir, por los diferentes tipos de estrategias.

$$y_5 = \text{RCS}; x_{ij} = x_{5j}$$

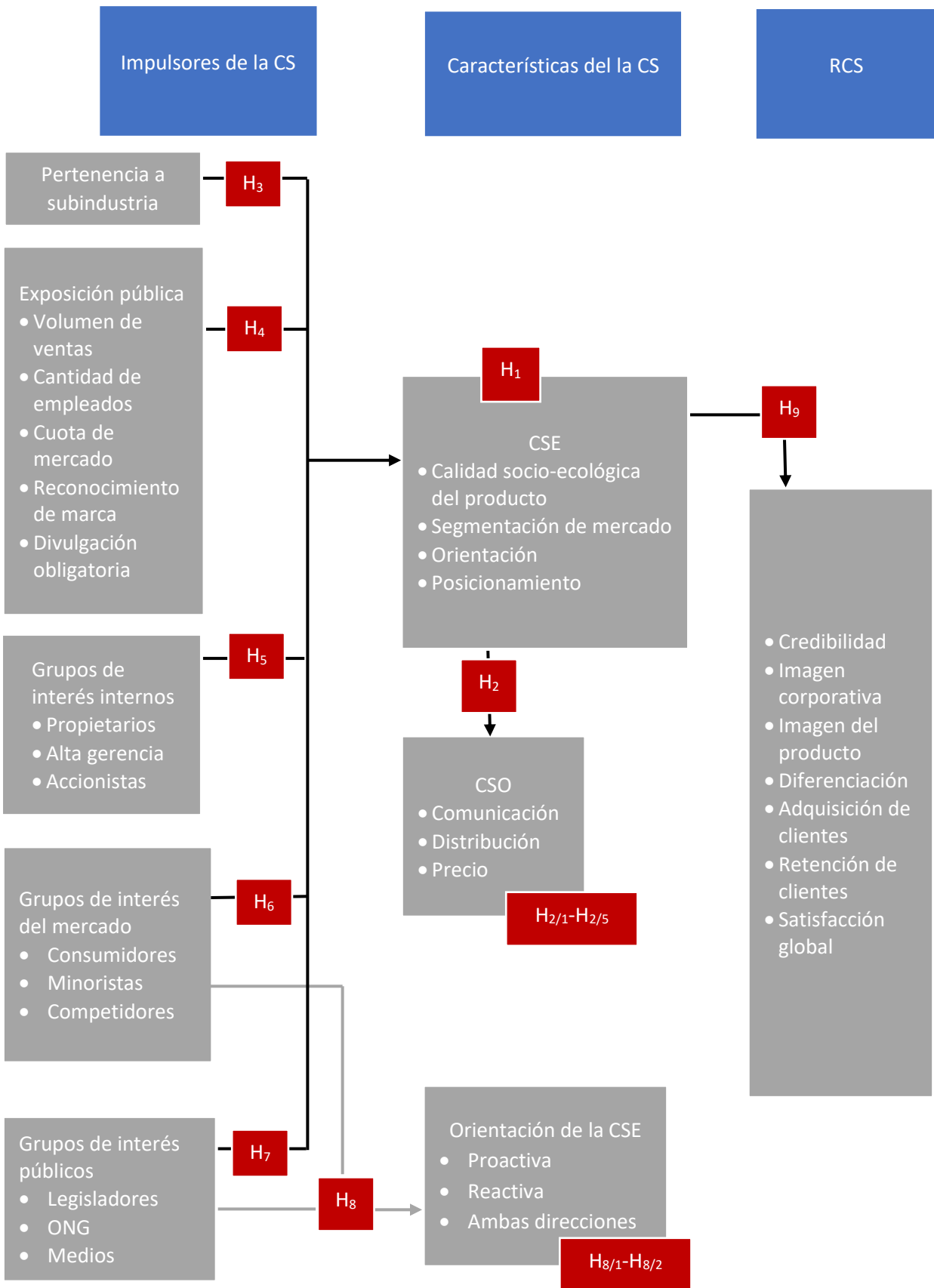
j = estrategia de CS tipo 1 (1), estrategia de CS tipo 2 (2), ..., estrategia de CS tipo n (n)

$$y_5 = f_5 (x_{51}, x_{52}, \dots, x_{5n})$$

La cantidad exacta de tipos de estrategias de CS no es conocida hasta el análisis de clúster del capítulo 4. Por lo tanto, $j = 1, \dots, n$ con $n =$ cantidad exacta de clústeres.

La figura 19 muestra entonces como queda esquematizado el marco conceptual con cada hipótesis.

Figura 19: Marco conceptual



Fuente: elaboración propia

C- PARTE EMPÍRICA

C-4 ABORDAJE METODOLÓGICO

Con el fin de probar empíricamente el marco conceptual y las hipótesis se llevó a cabo en el mes de mayo de 2019 una encuesta por correo electrónico. En este capítulo se describe en detalle el enfoque metodológico de este estudio empírico, dividido en enfoque de planificación (sección 4.1), recopilación de datos (sección 4.2), edición y análisis (sección 4.3).

Con respecto al diseño metodológico de la investigación es de índole no experimental ya que no se manipula la variable independiente, esto significa que se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. También es seccional o transversal porque recolecta datos en un solo momento (2019). Y por último, descriptiva ya que se busca explicar cómo está constituida la industria.

C-4.1 Planificación de la encuesta

El objetivo de la investigación es analizar las características de la CS, los impulsores y el resultado de las PAB por medio de un enfoque cuantitativo. Esta intención se implementa mediante el uso de un cuestionario estandarizado por correo electrónico. El estudio cuantitativo complementa y añade sus resultados a los enfoques conceptuales ya existentes. En primer lugar, en esta sección se describen las ventajas y desventajas de las encuestas por correo electrónico en la investigación de mercados. En segundo lugar, se presenta a las PAB. En tercer lugar, se aborda el diseño, la prueba y la ejecución técnica del cuestionario. Por último, se aclara el marco de muestreo.

Encuestas por correo electrónico en la investigación de mercados: ventajas y desventajas

Fomentada por el creciente número de usuarios de Internet y de correos electrónicos y debido a las desventajas de las encuestas por correo postal (es decir, tiempo de respuesta lento, la transcripción manual de los datos, altos costos de copias y gastos de correo), la cantidad de investigaciones que utilizan el correo electrónico para recoger datos, ha aumentado en los últimos años (Bachmann et al., 1999; Sheehan, 2001; Ilieva et al., 2002). Se sostiene que las encuestas por correo electrónico tienen un futuro prometedor (Schaefer y Dillman, 1998). Entonces, ¿cómo son recibidas estas herramientas por los encuestados hoy? ¿Qué ventajas tienen las encuestas por correo electrónico y qué desventajas y riesgos surgen en comparación con las encuestas tradicionales? Las ventajas de las encuestas por

correo electrónico son, la eficiencia de costo y la velocidad de respuesta (Bachmann et al., 1996; Ilieva et al., 2002; Deutskens et al., 2004). Se sostiene que los costos de una encuesta por correo electrónico comprenden sólo entre el 5% y el 20% de los costos de una encuesta por papel.

Si la muestra crece en tamaño, los costos de una encuesta por correo electrónico disminuyen significativamente debido a la reducción y eliminación de papel y gastos postales (Sheehan, 2001). Además de los costos monetarios, también se ahorra tiempo. Una ventaja adicional de la encuesta por correo electrónico es que la entrada manual de datos puede ser omitida si el cuestionario está programado, de tal manera, que las respuestas se transfieren automáticamente en el software de análisis de datos (por ejemplo, RStudio). Esto también conduce a menos errores en la entrada de datos y por ende a respuestas de mayor calidad (Weible y Wallace, 1998; Ilieva et al., 2002). En cuanto a la velocidad de respuesta, investigaciones empíricas han establecido que el tiempo de respuesta promedio de encuestas por correo electrónico es más corto que para las encuestas por correo postal (Sheehan y McMillan, 1999). En el estudio de Ilieva et al. (2002), por ejemplo, el tiempo medio de respuesta de encuestas por correo electrónico fue de 5,59 días, mientras que, para las mismas, por correo postal, el tiempo medio necesario fue de 12,21 días. Resultados similares también se confirman por Bachmann et al. (1996 y 1999).

Junto a estas dos ventajas claves conviven también desventajas. Una cuestión importante que debe ser examinada más de cerca es la tasa de respuesta. La comparación entre las tasas de respuesta de las encuestas en papel y encuestas por correo electrónico no conduce a un hallazgo consistente (p. Ej., Bachmann et al., 1999; Sheehan y McMillan, 1999; Sheehan, 2001). Estudios anteriores favorecieron las tasas de respuesta de sondeo por correo electrónico (Kiesler y Sproull, 1986; Parker, 1992), pero otros estudios más recientes muestran que no hay diferencias significativas entre los dos métodos (Schaefer y Dillman, 1998). Otros estudios muestran tasas de respuesta mayores para la encuesta postal (Schuldt y Totten, 1994; Weible y Wallance, 1998; Shermis y Lombard, 1999). Sin embargo, estos hallazgos diferentes en la tasa de respuesta no son sorprendentes si se tienen en cuenta los factores que influyen en dicha tasa de respuesta (Sheehan, 2001). La cantidad de contactos de seguimiento tiene un efecto positivo sobre la tasa de respuesta. En general, múltiples seguimientos parecen producir tasas de respuesta más altas, que los recordatorios de una sola vez. En cuanto al año de realización, las medias de tasas de retorno han disminuido de 60-70% en 1986 a 20-30% en 2000 (Sheehan, 2001). Sheehan (2001) estableció que, si bien la cantidad de estudios que utilizan correo electrónico para recoger datos se ha incrementado desde el año 1986 hasta el 2000, la tasa de respuesta promedio parece estar disminuyendo. Esta negativa correlación puede explicarse por la sobreencuestación que sufren las personas (Sheehan, 2001). En plena era digital, cada vez es más

frecuente que los encuestados miren a las encuestas por correo electrónico con escepticismo y molestia (Bachmann et al., 1999). Esta tendencia parece haber aumentado desde la década del 1980 (Sheehan, 2001).

Otro problema referente a las encuestas de correo electrónico es el nivel de conocimientos informáticos de los encuestados y su facilidad de acceso (Bradley, 1999; Cavana et al., 2001; Ilieva et al., 2002). Esto se relaciona con la dificultad de obtener un marco de muestreo que proporcione una imagen realista de la población y en el que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser seleccionado (Dillman, 2000; Sheehan, 2001). A pesar de que el uso de mensajes de correo electrónico se está volviendo más y más común, no todas las personas tienen una dirección de correo electrónico. Como consecuencia, las personas o empresas para las que las direcciones de correo electrónico están disponibles quizás no reflejen la población objetivo. Este fenómeno que pudiera influir en la representatividad de la muestra se denomina error de cobertura (Dillman, 2000).

Siendo conscientes de los pros y los contras de las encuestas por correo electrónico, el presente estudio empírico fue planificado y llevado a cabo por correo electrónico, especialmente por razones pragmáticas y de viabilidad. Con el fin de contrarrestar el riesgo de una baja tasa de respuesta, se llevaron a cabo una serie de estímulos (Fox et al., 1988; Yammarino et al., 1991). En general, los incentivos forman una herramienta prometedora para aumentar las tasas de retorno de las encuestas por correo (Iglesia, 1993; Deutskens et al., 2004). Sin embargo, es necesario que se apliquen con una cuidadosa reflexión. Los incentivos no deben dominar la encuesta real, de lo contrario podrían influir negativamente en la calidad de los datos (Ilieva et al., 2002). Los encuestados que colocaron sus direcciones de correo electrónico al final del cuestionario recibirán, en su momento, un resumen ejecutivo de los resultados de la investigación. Se informa, previamente, que existe una garantía de confidencialidad en el tratamiento de los datos, así como también la fecha de retorno. Los participantes tenían, un tiempo aproximado de una semana para completar y devolver el cuestionario. Por último, se envió un amistoso recordatorio por correo, una semana después de la primera solicitud, con el fin de aumentar la tasa de retorno.

Alcance empírico: PAB

La selección de la industria y el país que va a analizarse con respecto a sus actividades de CS se ha basado en dos criterios fundamentales:

(1) importancia económica y

(2) relevancia socio-ecológica.

A continuación, algunos acontecimientos mundiales claves que, a su vez, tienen influencia directa en la IAAB.

La creciente demanda mundial de alimentos y bebidas, tanto en términos de cantidad como de calidad (p. Ej., Brown, 1995; Worldwatch Institute, 2004; Gehlhar y Regmi, 2005), tiene un gran impacto en el entorno social y ecológico. Especialmente, en relación con el crecimiento de la población en países como India y China surge la siguiente pregunta: ¿Quién alimentará a China (Brown, 1995) si las tierras de cultivo y los recursos se utilizan cada vez más para la bioenergía? Existe una lucha por los recursos escasos. Los precios de los recursos agrícolas de gran demanda, como los cereales y la remolacha, por un lado, y los productos lácteos, productos cárnicos, cerveza y chocolate, por otro, ya han aumentado en los últimos años. El índice de precios agrícolas del Banco Mundial se espera que suba para 2020 en aproximadamente un 1,7 % debido a bajas en la producción, así como también se espera la suba de precios en los fertilizantes (Reporte del Banco Mundial: Prospectiva del Mercado de Commodities, 2019). Esto está impulsado también por la escalación en tensiones comerciales. Además, los costos energéticos en aumento podrían provocar un aumento en los cultivos que hacen uso intensivo de la energía (granos, semillas y aceites). La gran demanda de biocombustibles también es un causante de los altos precios de los commodities.

A esto le sumamos la desigualdad social que esta situación está generando. Los precios más altos principalmente pueden ser pagados por los consumidores en los países desarrollados. Este efecto excluye no sólo a los consumidores de los países más pobres en cuanto a la asignación de los alimentos y bebidas (Brown, 1995), sino que también, en los países desarrollados como Alemania las consecuencias sociales surgen en relación con la industria de alimentos y bebidas. Por ejemplo, se ha demostrado que una dieta equilibrada no puede ser asegurada para los niños, si los padres están siendo compensados por desempleo (Kersting y Clausen, 2007).

La IAAB ofrece al mercado mundial productos que la sitúan entre los principales actores internacionales, lo que demuestra cabalmente su alto potencial (tabla 7). Es imprescindible el mantenimiento de la aplicación de prácticas de vanguardia en materia de inocuidad y calidad alimentaria, conjuntamente con estrategias que permitan niveles de productividad sustentables y que mejoren la competitividad global sectorial, respetando al medioambiente y acompañando las tendencias del mercado.

En las siguientes páginas se caracteriza sintéticamente al sector y se presentan algunas de las cadenas alimentarias que apuntalan la activa participación argentina en los mercados mundiales, muchas de ellas provenientes de las economías regionales. Aplicaremos al análisis la metodología de la Subsecretaría de Alimentos y Bebidas dependiente del Ministerio de Agroindustria – Presidencia de la Nación (Alimentos Argentinos, Nº 69, Informe Mayo, 2016).

Tabla 7: Ranking de exportaciones de la agroindustria argentina 2016

Producto	Valor (USD FOB)	Volumen (Kg)	Puesto (1)
Aceite crudo de soja	3.294.413.358	3.907.927.950	1°
Jugo de limón	116.198.290	29.210.264	1°
Aceite crudo de maní	88.032.787	82.551.703	1°
Peras	379.346.638	409.363.928	2°
Miel natural	204.437.553	54.500.289	2°
Yerba mate	99.115.091	32.930.841	2°
Porotos secos comunes	279.586.473	244.954.783	2°
Leche en polvo^a	713.530.175	144.724.728	3°
Aceite crudo de girasol o cártamo	289.028.632	294.121.279	3°
Jugo de uva	150.517.598	112.224.102	3°
Ajo	107.623.869	74.912.374	3°
Torta de maní	5.754.270	18.503.100	3°
Torta de girasol	86.904.017	310.473.969	4°
Ciruelas secas	42.704.949	14.021.281	4°
Maní	192.048.477	162.932.241	5°
Aceitunas conservadas	77.628.714	42.942.086	5°
Papas preparadas congeladas	178.119.207	146.292.996	7°
Limonos y limas	165.342.958	150.562.408	7°
Aceite de oliva virgen	38.452.416	10.574.840	7°
Uvas pasas	38.129.125	16.315.856	7°
Nueces de nogal con cáscara	12.613.709	3.045.351	7°
Lactosuero	142.521.364	68.307.140	9°
Té	115.076.257	76.892.308	10°
Harina de trigo o de morcajo	130.775.683	278.117.975	10°
Manzanas	137.386.583	144.417.777	11°

(1) Ordenado en base al valor de exportación. ^a Leche o crema en polvo, no edulcorada, con contenido de materia grasa superior a 1,5%.

Fuente: Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, en base a la UN Database COMTRADE (2016) y elaboración propia

En la actualidad, el total de empresas que integran la IAAB se estima en 14.500. El 97% de ellas, están clasificadas como PyMEs y microempresas. Esta composición permite apreciar la importancia de este segmento de empresas, característica que se incrementa cuando se analiza la distribución federal de esta actividad productiva, que abarca la totalidad del territorio. Es la más federal de las industrias.

Se estima que, del total de alimentos producidos en Argentina, el 60% se destina al mercado interno y el 40% restante, se exporta. Para analizar las ventas a mercados externos, podemos basarnos, por ejemplo, en los grandes rubros, esto es, la clasificación por rubros utilizada en el análisis de intercambio comercial.

Los productos pertenecientes al sector de elaboración de alimentos y bebidas están comprendidos dentro de dos grandes rubros: Producción Primaria (PP) y Manufacturas de Origen Agropecuario (MOA). En el primer caso, se consideran las siguientes categorías:

- pescados y mariscos sin elaborar,
- miel, hortalizas y legumbres sin elaborar y
- frutas frescas, las cuales participan con un 18% promedio del total, en los últimos cinco años.

En el segundo caso, los rubros correspondientes a alimentos y bebidas comprendidos dentro del gran rubro MOA, incluyen:

- carnes y sus preparados,
- pescados y mariscos elaborados,
- productos lácteos,
- otros productos de origen animal,
- frutas secas o procesadas,
- café, té, yerba mate y especias,
- productos de molinería y sus preparaciones
- grasas y aceites,
- azúcar, cacao y artículos de confitería,
- preparados de hortalizas, legumbres y frutas,
- bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre y
- residuos y desperdicios de la industria alimentaria.

Estas categorías promedian una participación cercana al 90% del total.

En este marco, se señala que el sector de alimentos y bebidas es el principal proveedor de divisas de la economía nacional argentina, puesto que, como ya se indicará, representa casi la totalidad de las MOA, a lo que se suma una proporción de la PP. Este grupo -la PP- contribuyó con el 42% del total registrado para el año 2015.

Esta participación se ha incrementado desde 2011, aportando por entonces el 35% del valor de las exportaciones totales.

Como se señaló anteriormente, la IAAB es la más adecuada para ser analizada en términos de la CS debido a su relevancia económica y socio-ecológica. Dentro de la IAAB hay una serie de demandas de sostenibilidad de los actores del mercado que constituyen los campos actuales de la competencia y por lo tanto, los productos sostenibles ya desempeñan un papel decisivo en los ojos de las PAB.

Diseño, testeo previo e implementación técnica

El testeo previo llegó a las PAB con un título de investigación generalizado y adaptado. Se optó por "Factores de éxito en la industria alimentaria: el valor de los productos alimentarios". Las palabras tales como "sostenible" o "sostenibilidad" parecen ser difíciles de comprender, por lo tanto, se evitaron. De esta manera, se trataba de prevenir un rechazo de la encuesta por correo electrónico. Las hipótesis desarrolladas en el capítulo anterior fueron operacionalizadas y combinadas en el cuestionario escrito que contiene un total de 24 preguntas (Apéndice 1). El cuestionario se compone de cinco partes (A, B, C, D, E), cubriendo cada una un aspecto diferente del contenido. La Tabla 8 resume los contenidos de las diferentes partes, los nombres de las hipótesis correspondientes y las preguntas de la encuesta.

Tabla 8: Estructura del cuestionario: contenido, objetivos, preguntas correspondientes y las hipótesis

Objetivo general	Parte	Contenido	Preguntas	Hipótesis
Caracterizar CS	A	Cualidades socio-ecológicas del producto	2, 4, 5	H ₁
Caracterizar CS	B	Características de la CS	3, 6-13	H ₁ , H ₂
Impulsores CS	C	Impulsores de la CS	1, 14-15	H ₃ , H ₅ -H ₈
RCS	D	Resultados de la CS	16-17	H ₉
Impulsores CS	E	Datos de la empresa	18-24	H ₄

Fuente: elaboración propia

El cuestionario es estandarizado y contiene categorías cerradas de respuesta única. Con respecto al análisis de datos, se usaron escalas de intervalos nominales y ordinales. Las escalas de evaluación, con al menos cinco categorías, pueden interpretarse como escalas de intervalos que permiten el uso de métodos estadísticos de análisis, tales como, el análisis de clúster y la regresión logística binaria (sobre las escalas de medición, véase Khurshid y Sahai, 1993). Por otra parte, se aconseja el uso de una cantidad par de categorías, a fin de eliminar categorías centrales ambiguas (Cavana et al., 2001). Por lo tanto, en los casos correspondientes se usó una escala de seis puntos (Kunert, 2006).

Con el fin de probar la validez y viabilidad del diseño de la investigación y la comprensibilidad del cuestionario, se llevó a cabo en Abril de 2019 un pretesteo (Cavana et al., 2001). Cinco PAB de diferentes subsectores respondieron a una versión escrita del cuestionario y comentaron sobre cuestiones, tales como, la longitud del cuestionario, su comprensibilidad y el diseño, así como sobre las alternativas de respuestas adicionales. Después de considerar los resultados de las pruebas previas, la implementación técnica de la encuesta fue realizada usando Survey Monkey.

Marco de muestreo

Como población, se eligió la cantidad de PAB ubicadas en Argentina. La información se obtuvo en 2019 usando el consolidado de las bases de datos de la Cámara Española de Comercio de la República Argentina (CECRA) y la Coordinadora de la Industria de Productos Alimenticios (COPAL). Se usó un muestreo aleatorio para reproducir la población y para dar una muestra representativa de las PAB, en términos de pertenencia a una subindustria y al volumen de ventas. Básicamente, las PAB tenían que cumplir tres requisitos con el fin de ser incluidas en el estudio empírico:

1. producir sus propios alimentos y bebidas a diferencia de los minoristas,
2. ser contactables vía correo electrónico y
3. estar certificadas en ISO 9001 y 14001.

La Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA) posee en su lista de miembros un total de 4260 PAB que cumplen los criterios deseados para el estudio.

Las direcciones de correo electrónico de las PAB fueron recolectadas, por un lado, a través del servicio de LinkedIn, una de las redes de profesionales más grandes del mundo, usando webscraping con una cuenta creada específicamente para ese fin. La colección de 370 direcciones de correo electrónico personalizadas de las PAB se llevó a cabo entonces, utilizando internet (Ilieva et al., 2002; Schaefer y Dillman, 1998).

El proceso en detalle fue el siguiente:

1. determinación de las empresas que cumplen los criterios,
2. webscraping para la obtención de nombres de los responsables de área,
3. uso de la red profesional LinkedIn para la obtención del E-mail profesional y
4. completado de base de datos haciendo matching con Excel.

C-4.2 Recopilación de datos

La recopilación de datos se llevó a cabo en Mayo de 2019. Un total de 4.260 correos electrónicos fueron enviados, seguidos de un recordatorio, aproximadamente, una semana más tarde (Apéndice 2 y 3). La siguiente sección describe, en primer lugar, la tasa de respuesta y la posición de los encuestados y, en segundo lugar, las características de la muestra.

Tasa de respuesta y posición de los encuestados

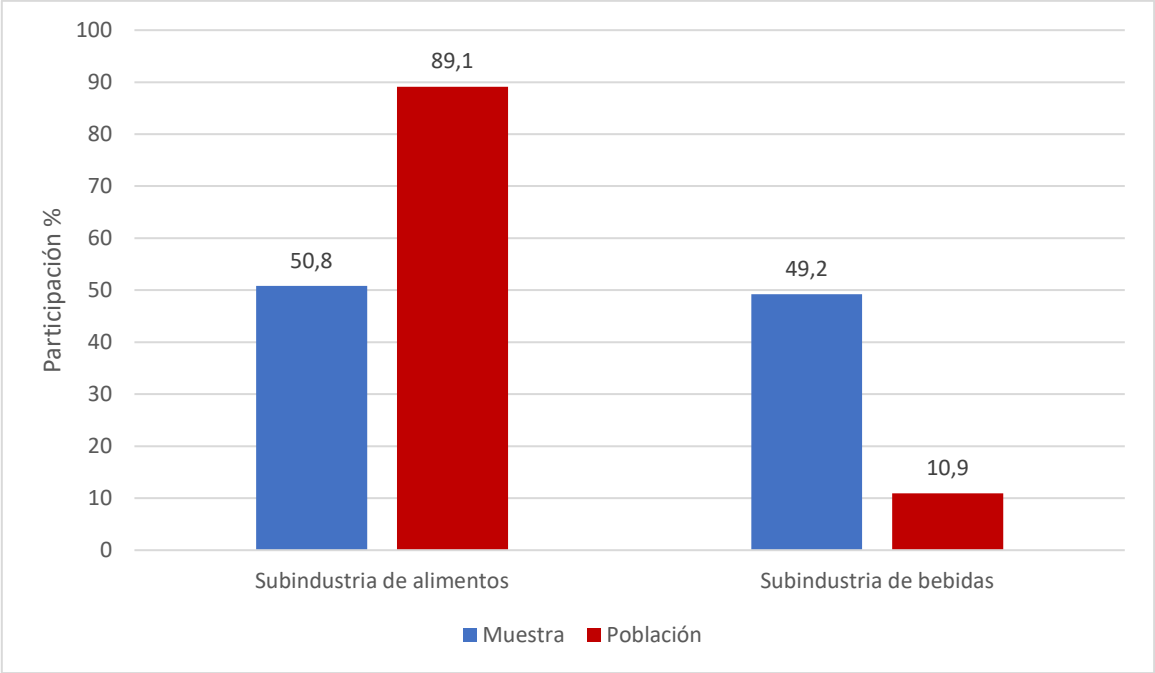
De los 4.260 correos electrónicos enviados, 676 fueron devueltos debido a errores en las direcciones y 45 expresaron su desinterés en participar (Bachmann et al., 1996). Teniendo un 15% de mensajes de correo electrónico no entregables, podemos sostener que es bastante aceptable (Bachmann et al., 1999). Por lo tanto, el tamaño efectivo de la muestra asciende a 3.584 mensajes de correo electrónico que en realidad llegaron a sus destinatarios. De estos, 384 fueron los cuestionarios devueltos y analizables. Por ende, la tasa de rendimiento neto del proyecto de investigación es 10,71% (Deutskens et al., 2004). Esta tasa de rendimiento neto parece ser bastante baja, sobre todo en comparación con las tasas de respuesta de otras encuestas en línea, que varían del 70% al 6% (Ilieva et al., 2002; Sheehan y McMillan, 1999). Sin embargo, se puede observar una disminución creciente de las tasas de retorno de la encuesta de correo electrónico. En referencia al estudio de Sheehan (2001), podemos asumir un nuevo descenso de la tasa de respuesta en los últimos años, hasta el 2015. Por lo tanto, la tasa de respuesta actual es, por una parte, decepcionante hasta cierto punto, pero, por otra parte, probablemente un fenómeno contemporáneo. En términos de calidad de respuestas, es importante destacar que el cuestionario está dirigido a mandos medios y gerentes de todo tipo. Los cuestionarios fueron completados, principalmente, por los directores generales (52,3%), seguidos por los propietarios (22,7%) y los directores comerciales (9,4%). El 15,6% restante fue completado por los CEOs, gerentes de producción, gerentes de calidad y otros miembros del personal ejecutivo. El alto porcentaje de participación de propietarios se debe a la gran cantidad de pequeñas PAB que, a menudo son gestionadas, justamente, por sus propios dueños.

Características de la muestra

Con el fin de evaluar la representatividad de la muestra, se debe examinar la población y la muestra en términos de distribución de la subindustria y del volumen de ventas. La clasificación de los subsectores de alimentos fue adoptada de la CIPA, mientras que la clasificación del volumen de ventas fue tomada del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). En primer lugar, la muestra se

compara con la población en lo que respecta a la cantidad de empresas de alimentos y bebidas (figura 20). Dentro de la muestra vemos las empresas de alimentos (50,8%) y bebidas (49,2%) distribuyéndose casi de manera uniforme. Sin embargo, en la población, las empresas de alimentos representan casi el 90%, siendo solamente un 10% las empresas de bebidas. Como resultado, se puede afirmar que la industria de bebidas (industria de alimentos) se encuentra excesivamente (insuficientemente) representada en la muestra. Una razón para este sesgo se puede encontrar en la cobertura imperfecta de la población (Dillman, 2000).

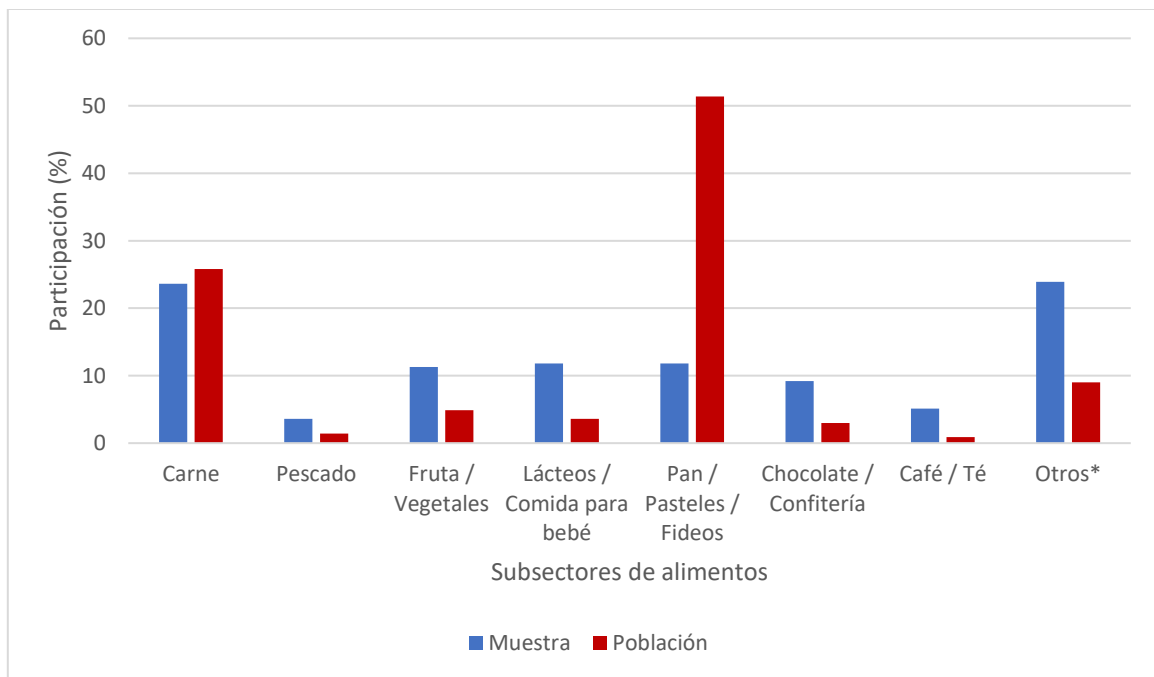
Figura 20: Distribución de la cantidad de PAB



Fuente: elaboración propia

Entonces, ¿cómo se distribuyen los subsectores en la muestra en comparación con la población? En general, la investigación distingue entre ocho subindustrias de alimentos (figura 21). En cuanto a estas subindustrias de alimentos, la comparación entre la población y la muestra, revela sólo un pequeño grado de congruencia. En el caso de la carne y la subindustria del pescado hay una desviación de ± 3 puntos porcentuales. La diferencia más notable es la pequeña cantidad de panaderías y pastelerías en la muestra. De nuevo, esto puede explicarse por el hecho de que dentro de la distribución de correos electrónicos, el porcentaje de panaderías y pastelerías ya estaba insuficientemente representado, lo que condujo a la formación de un sesgo involuntario. Como resultado de la menor importancia de la subindustria del pan y del pastel en la muestra, los subsectores que, en general, son comparativamente más pequeños, se ven ahora sobrerrepresentados, es decir, frutas/verduras, lácteos/alimentos para bebés, chocolate/confitería, así como el café/té.

Figura 21: Distribución de la cantidad de PAB respecto a los subsectores de alimentos

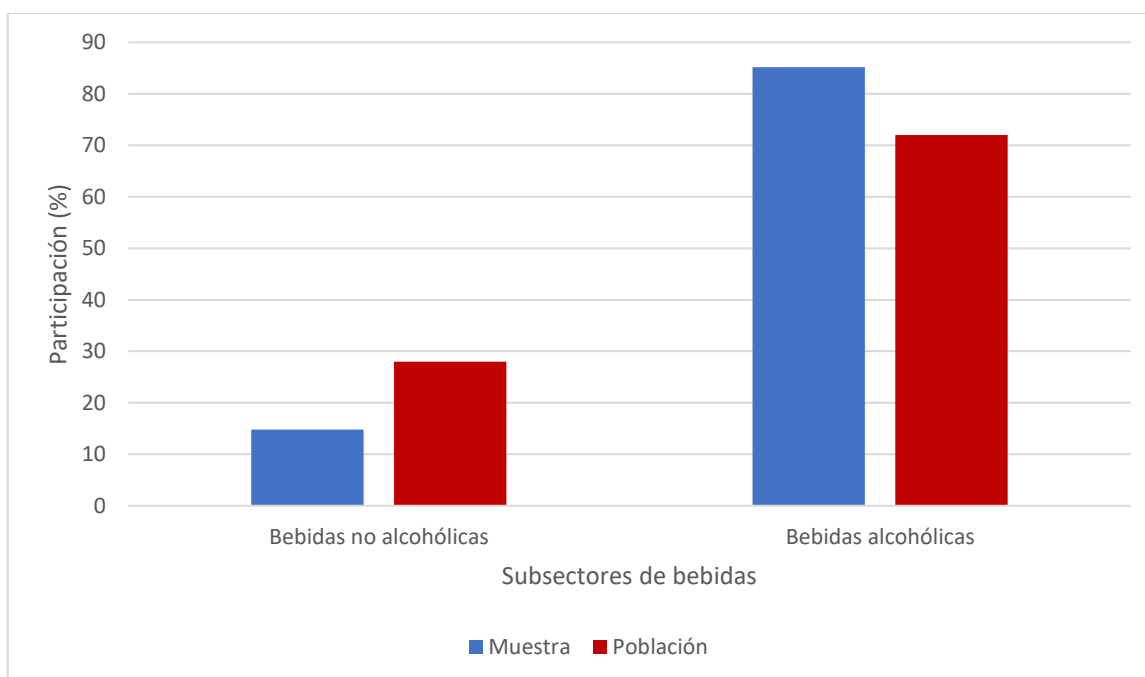


* aceites, grasas, margarina, almidón, condimentos, salsas, azúcar.

Fuente: elaboración propia

En términos de subsectores de bebidas, la investigación distingue entre las bebidas alcohólicas y no alcohólicas. La figura 22 muestra que las empresas productoras de bebidas alcohólicas (bebidas no alcohólicas) están en cierta medida sobrerrepresentadas (subrepresentadas) en la muestra en comparación con la población.

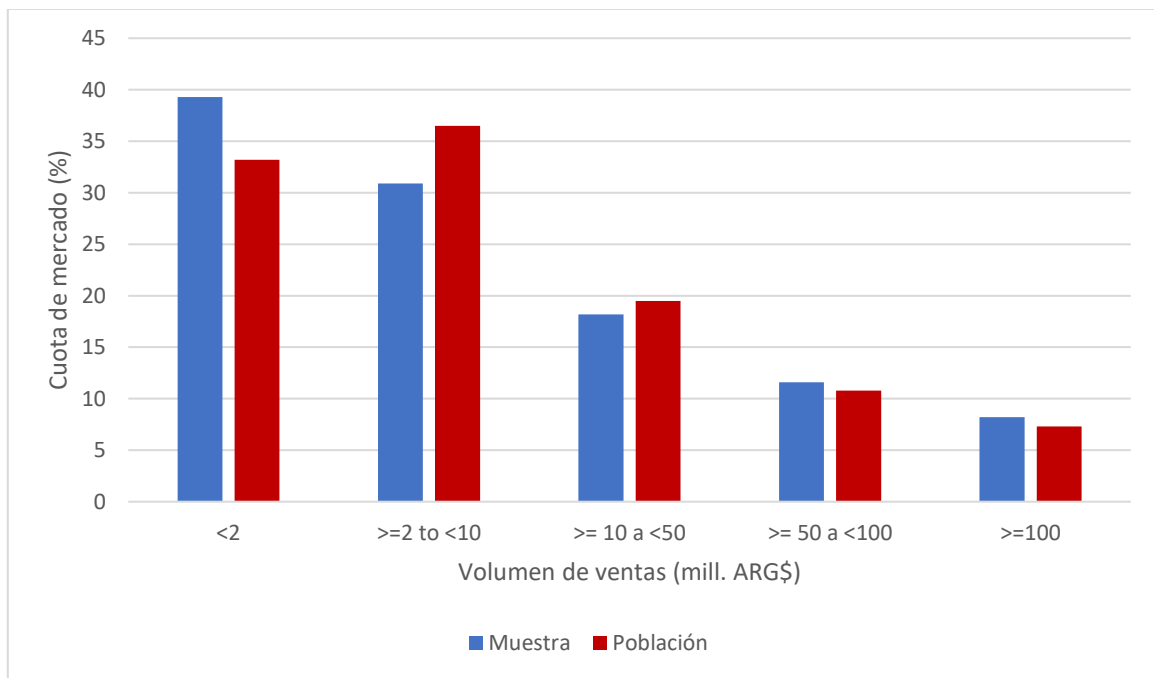
Figura 22: Distribución de la cantidad de PAB con respecto a los subsectores de bebidas



Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, además de la prueba de la distribución de la subindustria, la muestra se compara con la población con respecto a su distribución por volumen de ventas. Las PAB se clasifican en cinco grupos en función de su distribución del volumen de ventas, en el año 2018 (menos de ARG\$ 2 mill., entre 2 y 10 mill., entre 10 y 50 mill., entre 50 y 100 mill. y más de 100 mill.). La figura 23 muestra el porcentaje de PAB que pertenece a cada grupo y su respectivo porcentaje de población (INDEC, 2018). La comparación muestra que se refleja la población en relación con el volumen de ventas de la empresa, de manera muy realista (desviación ± 6 puntos porcentuales). Y también puede observarse con claridad que las PyMEs dominan la IAAB, esto se refleja en la muestra.

Figura 23: Distribución de la cantidad de PAB respecto al volumen de ventas



Fuente: elaboración propia

En general se puede afirmar que, en términos de distribución por subindustria, la muestra no representa a la población. Dentro de la muestra vemos, por un lado, relativamente pocas empresas de procesamiento de pan y pasteles y por otro, más bien una gran cantidad de empresas productoras de bebidas alcohólicas. Estos son los sesgos claves dentro de este muestreo. Sin embargo, con respecto a la distribución de las ventas, la muestra representa una imagen realista de las PAB.

Un aspecto adicional que necesita ser discutido en este punto es que una baja tasa de respuesta significa, al mismo tiempo, un alto número de no respuestas. En este caso, casi el 90% de las PAB contactadas no respondió. Lo más probable es que esta elevada tasa de no respuesta haya conducido, finalmente, al sesgo de no respuesta (Armstrong y Overton, 1977; Israel, 2003). El principio detrás de esto es que, si las personas que responden difieren sustancialmente de las que no lo hacen, los resultados no permiten decir, directamente, cómo hubiera respondido toda la muestra (Armstrong y Overton, 1977). Esta investigación podría interpretarse de la siguiente manera: si la encuesta ha sido respondida por las PAB que ya están social y ecológicamente comprometidas en mayor o menor

medida, los resultados muestran un sesgo y no pueden generalizarse. Por lo tanto, los resultados de este estudio deben ser evaluados y discutidos con especial consideración y conciencia.

C-4.3 Análisis de los datos

Todos los análisis estadísticos de la investigación se realizan usando el programa R-Studio (Bühl, 2006). Usando estadísticas descriptivas, los datos se analizaron con frecuencias absolutas y relativas. En cuanto a la comparación de medias, se aplicaron el Kruskal-Wallis test de una muestra y el *Drop in dispersion test* no paramétrico. Por otra parte, las correlaciones se evaluaron por las medias del *Pearson-rank-correlation-test*. Para el análisis explicativo de datos, se utilizaron diferentes métodos multivariados tales como análisis de clústeres, regresión logística binaria, análisis discriminante y análisis factorial (factor analysis). En particular, los dos primeros son de importancia para este estudio. Es por eso que se describen a fondo sus ventajas y desventajas, así como su aplicación en la investigación.

Análisis de clústeres

El análisis de clústeres se usa con el objetivo de agrupar objetos en función de las características específicas que poseen (Hair et al., 2006). Clasifica objetos (por ejemplo, las empresas) de modo que cada objeto es muy similar a los otros dentro del clúster. El objetivo es lograr homogeneidad interna alta (dentro de la agrupación) y la heterogeneidad externa alta (entre clústeres) (Hair et al., 2006). El análisis de clústeres se usa como un método multivariado en este estudio con el fin de identificar los tipos de estrategias con las que se probaron las hipótesis indicadas anteriormente, con respecto a los impulsores y al resultado. Ayuda a reducir la información y hace que las pruebas de las hipótesis sean más prácticas. Sin embargo, además de estos beneficios el análisis de clústeres es una técnica considerada como exploratoria y tiende a ser más bien descriptiva. El procedimiento siempre llega a una cierta salida, independientemente, de la verdadera estructura de datos. Por otra parte, el análisis de agrupamiento depende altamente de las variables utilizadas. El resultado puede ser totalmente diferente si se añaden o eliminan las variables.

Para esta investigación se seleccionó el método jerárquico de Ward como procedimiento para abordar los clústeres (Backhaus et al., 2006; Bühl, 2006; Hair et al., 2006). Los métodos jerárquicos se utilizan si la cantidad de posibles soluciones de clúster no está clara y si el tamaño de la muestra es moderado,

es decir, entre 300-400 casos (Hair et al., 2006). Este procedimiento de aglomeración comienza con cada caso como un grupo separado y combina en pasos posteriores los dos grupos que son más similares. Como medida de similitud, se utiliza la distancia euclídea al cuadrado (Bühl, 2006). El proceso llega a su fin cuando todos los casos se agrupan en un solo grupo. Este método se aplica, a menudo, en la práctica, porque en comparación con otros algoritmos tiende a encontrar muy buenas particiones y tiende, además, a asignar los casos correctamente a los clústeres (Bergs, 1981; Backhaus et al., 2006).

Los métodos de clústeres requieren conjuntos de datos completos. Por lo tanto, se reemplazaron los casos con tres o menos valores faltantes, por los de las medias restantes. Los casos con más de tres valores faltantes se eliminaron del análisis de clústeres, porque existe el riesgo de la armonización de los datos si se utilizan demasiadas medias aritméticas. Este procedimiento podría impedir un posible sesgo de los resultados ya que los casos con demasiados valores faltantes no se tuvieron en cuenta (Backhaus et al., 2006).

Los casos restantes se testearon luego en términos de valores atípicos (outliers). Esto se hizo con la ayuda del método de clúster de un solo enlace (single-linkage cluster method), un procedimiento de agrupamiento jerárquico que tiende a construir una gran cantidad de pequeños grupos y una pequeña cantidad de grandes agrupaciones y ayuda a identificar los valores atípicos (Backhaus et al., 2006). Mediante este método se eliminaron cuatro valores atípicos, lo que lleva a una cantidad final de 308 casos de empresas para ser agrupadas.

El último paso del análisis de clústeres es definir la cantidad de soluciones de clúster que mejor reflejan la estructura. Además de la razón práctica, los criterios de decisión deben estar también basados en aspectos estadísticos. Para apoyar esta decisión, se puede consultar el desarrollo del grado de heterogeneidad, siendo idéntico a la suma de los cuadrados del procedimiento de Ward. En los lugares donde la suma de los cuadrados aumenta, se detiene la combinación de otros clústeres. El grado de heterogeneidad se indica mediante los coeficientes dentro del programa de clusterización. Este criterio de decisión puede ser visualizado con la ayuda del criterio del codo (elbow criterion) (Backhaus et al., 2006).

Como prueba final para la calidad de la solución de clúster seleccionado, se lleva a cabo un análisis discriminante. Con la ayuda de los resultados de la clasificación, se puede examinar si se ha clasificado correctamente el porcentaje de los casos originales agrupados (Bühl, 2006).

La regresión logística binaria

La regresión logística binaria calcula la probabilidad de que se produzca un evento determinado o no, dependiendo de los valores de las variables independientes. Este evento, que forma la variable dependiente, es por lo tanto dicotómico. La regresión logística asigna los valores 1 y 0 para las dos posibilidades (Hair et al., 2006). Con el fin de determinar la probabilidad de ocurrencia de $y = 1$ (en general $P(y = 1)$), se supone que existe una variable latente Z que no es empíricamente observable. Con la ayuda de Z es posible producir las características binarias de la variable dependiente Y en función de los valores de las variables independientes X_j (Backhaus et al. 2006). En la siguiente relación se esboza formalmente un caso de la observación k :

$$(1) \quad y_k = \begin{cases} 1 & \text{si } z_k > 0 \\ 0 & \text{si } z_k \leq 0 \end{cases} \quad \text{con } z_k = \beta_0 + \sum_{j=1}^J \beta_j * x_{jk} + u_k$$

Z = variable latente

Z_k = valores de las variables latentes ($k= 1,2,\dots,K$)

Y = variable dependiente

y_k = valores de las variables dependientes ($k=1,2,\dots,K$)

X_j = variables independientes

X_{jk} = valores de las variables independientes ($j=1,2,\dots,J$; $k=1,2,\dots,K$)

J = cantidad de variables independientes

K = cantidad de observaciones

u_k = valores de las variables perturbadoras ($k=1,2,\dots,K$)

β_0 = constante

β_1 = coeficientes de regresión

Z puede ser interpretado como una variable que influye en la ocurrencia de $y = 1$. Además, se supone que Z es generada por una combinación lineal de las diferentes variables independientes X_j . Sin embargo, con el fin de definir la probabilidad, se necesita una función de probabilidad que produzca $y = 1$ o $y = 0$ en dependencia con Z . Esta función es la denominada función logística (Backhaus et al., 2006).

Función logística:

$$(2) \quad p = \frac{1}{1+e^{-z}} \quad \text{con } e=2,71828183 \text{ (número de Euler)}$$

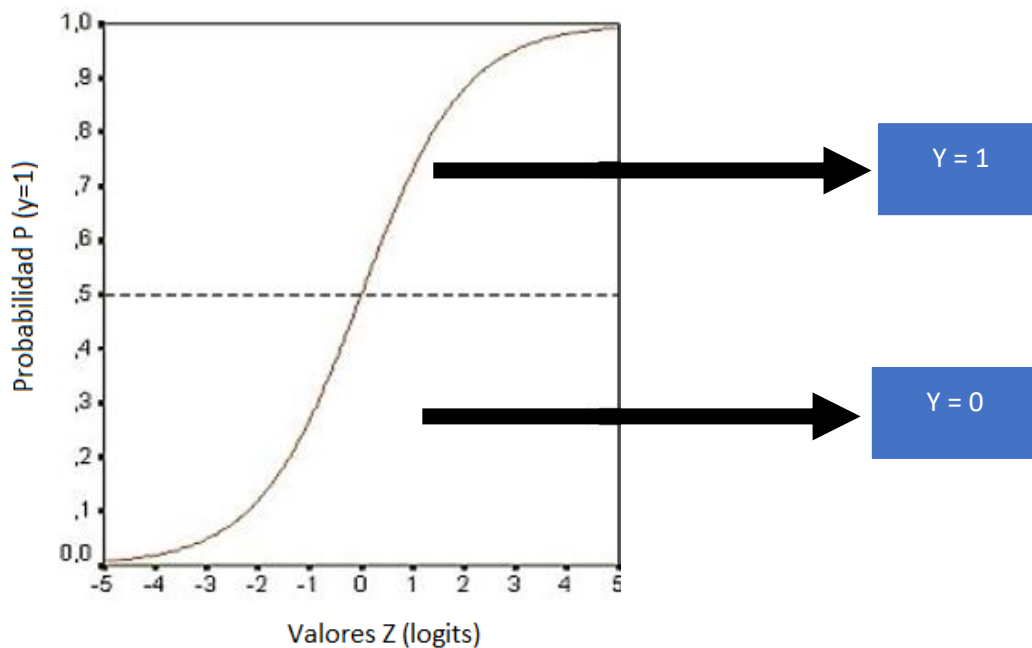
El enfoque de regresión logística calcula la probabilidad de que ocurra el evento $y = 1$ usando la función logística. El parámetro β_0 y los coeficientes de regresión β_j reflejan la fuerza con la que influyen las variables independientes X_j en la probabilidad $P(y = 1)$. La regresión logística constituye una relación de probabilidad entre el evento $y = 1$ y las variables independientes X_j . Teniendo en cuenta las ecuaciones (1) y (2), la ecuación de regresión logística se puede definir de la siguiente manera:

Ecuación de regresión logística:

$$(3) \quad p_k(y = 1) = \frac{1}{1 + e^{-z_k}} \quad \text{con } z_k = \beta_0 + \sum_{j=1}^J \beta_j * x_{jk} + u_k$$

Es el objetivo de este procedimiento de estimación (máximo-likelihood method) maximizar la probabilidad de que los datos observados sean sostenidos para determinar los parámetros β_j del modelo de regresión. Sin embargo, en cuanto a la interpretación de las regresiones logísticas binarias esto provoca algunas dificultades ya que la relación entre las variables independientes X_j y las probabilidades $p_k(y = 1)$ no es lineal. Las variables independientes sólo influyen en el exponente de la función e. Por lo tanto, las variables independientes influyen en la probabilidad de que ocurra el evento indirectamente y de forma no lineal. Lo que sí puede ser interpretado es la dirección de la influencia de las variables independientes. Al aumentar los valores de X_j (es decir, en el caso de aumentar los valores de las variables independientes), los coeficientes de regresión positivos conducen a un aumento en la probabilidad de ocurrencia de $y = 1$, (Backhaus et al., 2006). Sin embargo, una modificación del valor de X_j de 1 a 2 tiene un efecto diferente a la modificación de 2 a 3, coma a pesar de que la modificación asciende $\Delta = 1$ en ambos casos. Esto resulta de las correlaciones no lineales dentro de la función e (figura 24).

Figura 24: La forma de la función logística y su correspondiente distribución de probabilidad



Fuente: basado en Backhaus et al. (2006)

La interpretación de la ecuación de regresión logística se puede simplificar si $P(y = 1)$ no se considera como tal, sino más bien en relación con su probabilidad complementaria $P(y = 0)$ o $1 - P(y = 1)$ respectivamente. Esta relación se denomina ratio de probabilidades (odds ratio). Por ejemplo, con menos de 1,0 representan probabilidades menores al 50% para $P(y = 1)$ y si son mayores que 1,0 corresponden a una probabilidad mayor del 50% para $P(y = 1)$. Con la ayuda de los ratios, puede interpretarse la fuerza del efecto que tiene una cierta variable independiente sobre la probabilidad (Hair et al., 2006).

Las probabilidades de la regresión logística:

$$(4) \text{Odds}(y = 1) = \frac{p(y=1)}{1-p(y=1)} = e^Z$$

Si se toma el logaritmo de las probabilidades (logits), conduce de nuevo a Z , es decir, la fuerza de influencia agregada.

$$(5) \ln(\text{Odds}) = Z \ln(e) = Z \quad \text{con } z_k = \beta_0 + \sum_{j=1}^J B_j * x_{jk} + u_k$$

Con el fin de evaluar la bondad del ajuste del modelo estimado, se aplica el llamado pseudo- R^2 -test Nagelkerke- R^2 [0 a 1]. El Nagelkerke- R^2 es una medida que refleja la variación explicada por el modelo

logístico. El valor 1 indica un modelo con ajuste perfecto. Sin embargo, los modelos logísticos con 0,2 son aceptables y con 0,5 son considerados muy buenos (Backhaus et al., 2006; Bühl, 2006). A los efectos de la exactitud predictiva se utiliza la matriz de confusión. Se compara la proporción de aciertos de la regresión logística con la clasificación aleatoria de los elementos.

La proporción de aciertos tiene que ser mayor que la probabilidad aleatoria (Backhaus et al., 2006). La Tabla 9 resume las diferentes opciones para la interpretación de los coeficientes de regresión logística.

Tabla 9: El efecto de los coeficientes de regresión logística en una probabilidad $P(y = 1)$

Coeficiente de regresión β	Coeficiente efecto Exp β (0;+ ∞)	Logit (z) (- ∞ ;+ ∞)	Odds (0;+ ∞) $\frac{P(y = 1)}{1 - P(y = 1)}$	P (y=1)
$\beta > 0$	$e^\beta > 1$	aumenta en β	aumenta en e^β	aumenta
$\beta < 0$	$e^\beta < 1$	disminuye en β	disminuye en e^β	disminuye

Fuente: Backhaus et al. (2006)

C-5 ANALISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CS

En este capítulo se coloca el foco del análisis en las características de la CS para las PAB que participaron en la investigación. Sin embargo, en primer lugar, es necesario examinar cuáles de las empresas que procesan alimentos y bebidas en realidad elaboran productos sostenibles (sección 5.1). En segundo lugar, el análisis de las características de la CS, que tiene lugar en sección 5.2. En tercer lugar, el capítulo describe y analiza las correspondientes características operativas de la CS (sección 5.3), seguido de la clasificación y evaluación de los tipos de estrategias del mercado argentino de alimentos y bebidas (sección 5.4). Por último, se proporciona una sinopsis de las características para cada tipo de estrategia (sección 5.5).

C-5.1 El procesamiento de productos sostenibles

Antes de proceder a analizar las características de la CS, es necesario enfocarse en el producto sostenible. Por definición, la CS puede ser ejecutado y realizado solamente si el producto a comercializar es un alimento o bebida sostenible. Las empresas que no procesan productos sostenibles (o no son conscientes de ello) y que, por lo tanto, no pueden implementar o realizar ningún tipo de CS confiable, se llamarán noCS y serán excluidas del análisis. Las otras empresas llamadas empresasCS

consideran aspectos sociales o ecológicos a lo largo de la cadena de valor, al menos en un grado mínimo. La tabla 10 proporciona una descripción detallada de la composición de las noCS en términos de sus patrones de respuesta. En total se observan 22 noCS. Esto lleva a una muestra restante de 362 empresas de alimentos y bebidas, que fueron tenidas en cuenta para el análisis de las características de la CS.

Tabla 10: Patrones de respuestas

Cantidad de participantes	Frecuencia (n=384)	Participación % (100)
Cantidad de PAB que...		
... no consideran en absoluto aspectos socio-ecológicos en sus productos.	13	3,4
... no saben si consideran aspectos socio-ecológicos en sus productos.	2	0,5
... no respondieron las preguntas 4 y 5.	7	1,8
Cantidad total de PAB que no producen productos sostenibles. (muestra neta noCS)	22	5,7
Cantidad total de PAB que producen y comercializan por lo menos un producto sostenible. (muestra neta empresasCS)	362	94,3

Fuente: elaboración propia

¿Qué puede decirse sobre las noCS? ¿Hay algunas distinciones que expliquen el hecho de que no produzcan productos sostenibles en comparación a sus competidores? Además de responder a las cuestiones socio-económicas, las noCS respondían también cuestiones relacionadas con aspectos de exposición pública (esto es: volumen anual de ventas, cantidad de empleados, cuota de mercado, reconocimiento de marca, publicación obligatoria), con la pertenencia a una subindustria y con la percepción de las problemáticas socio-ecológicas dentro de su subindustria.

En cuanto al tamaño de las empresas, medido en volumen de ventas anual, las noCS son empresas particularmente pequeñas. El 55,6% de las noCS factura menos de 10 millones de ARG\$ al año,

mientras que en las empresasCS es un 38,6%. Sin embargo, el *Drop in dispersion test* no muestra una diferencia significativa entre noCS y empresasCS (p-valor = 0,010). Adicionalmente, el test no revela distinciones significativas entre los dos tipos cuando se mira la cantidad de empleados, la cuota de mercado y la publicación obligatoria. Estos aspectos de exposición pública por ende no son apropiados para explicar por qué una empresa pertenece al grupo noCS.

Sólo en lo que respecta al reconocimiento de marca, el *Drop in dispersion test* identifica una diferencia notable (p-valor = 0,068) (Apéndice 4). El reconocimiento de marca para noCS es $\bar{x} = 1,59$ considerablemente menor a $\bar{x} = 1,99$. Por ende, el reconocimiento de marca puede llegar a ser un factor de importancia a la hora del compromiso empresarial en CS. Se puede asumir que las empresas con un gran reconocimiento de marca se mueven hacia el procesamiento de productos sostenibles y actividades de CS, ya que temen una pérdida del valor marcario al no adherirse a la CS. Si consideramos el caso inverso, es menos probable que las empresas que poseen un bajo reconocimiento de marca participen en actividades relacionadas a la CS, puesto que las posibles consecuencias negativas al valor marcario son más fáciles de sobrellevar, que el esfuerzo necesario para realizar CS. No obstante, debido a la pequeña muestra de las noCS el resultado debería ser validado con futuros estudios. También es necesaria una mirada más profunda de la percepción marcaria en las empresasCS para seguir confirmando resultados.

Lo que respecta a la pertenencia a una subindustria, se puede observar que las 22 noCS vienen de distintas subindustrias. Ninguna subindustria es particularmente aversa o apegada a aspectos de sostenibilidad en lo que respecta a la calidad del producto. Esto es notable porque determinados productos sostenibles como, por ejemplo, frutas, vegetales y lácteos son demandados más seguidos que otros como bebidas alcohólicas o confiterías (Secretaría de Agroindustria – Alimentos Argentinos N° 69).

Otro factor podría también explicar por qué existen las noCS. Dentro de las empresas, el 60% de los encuestados cree que su industria no se ve afectada por problemáticas socio-ecológicas. El *Drop in dispersion test* muestra diferencias significativas (p-valor = 0,010) entre la percepción individual de los problemas socio-ecológicos de las noCS ($\bar{x} = 2,05$) y de las empresasCS ($\bar{x} = 2,79$) (Apéndice 5). Esta diferente forma de gestión (la encuesta fue respondida por varios tipos de gerentes y directores) puede ser interpretada como indicador de la falta de compromiso en CS de las noCS.

En lo siguiente, el foco se pone en las 362 empresasCS. Sin embargo, es necesario remarcar que la muestra posee un sesgo de dos lados (two-fold-bias). Sumado al previamente mencionado “sesgo de no respuesta”, la exclusión de las noCS intensifica el sesgo a favor de las empresasCS que ya están

social y económicamente comprometidas. Las noCS fueron excluidas del análisis, pero serán reconsideradas en la extensa explicación de los resultados en la sección 5.4.2.

Este sesgo en la muestra es en realidad inherente al contenido de esta investigación, es decir, de la CS. Por lo tanto, en el curso de un análisis más detallado, hay que tener en cuenta que las generalizaciones directas para todas las PAB no se pueden hacer sobre la base de esta muestra.

C-5.2 Comercialización Sostenible Estratégica

La CSE de las PAB se define por cinco aspectos estratégicos diferentes: la calidad social del producto, la calidad ecológica del producto, la segmentación de mercado, el enfoque y el posicionamiento. El punto inicial para el análisis es el comportamiento de las PAB con respecto a estos aspectos. Para comenzar, se presenta el análisis descriptivo de las características estratégicas individuales (sección 5.2.1), seguido de la identificación y caracterización de los tipos de CSE (sección 5.2.2).

C-5.2.1 Análisis de las características de la CSE

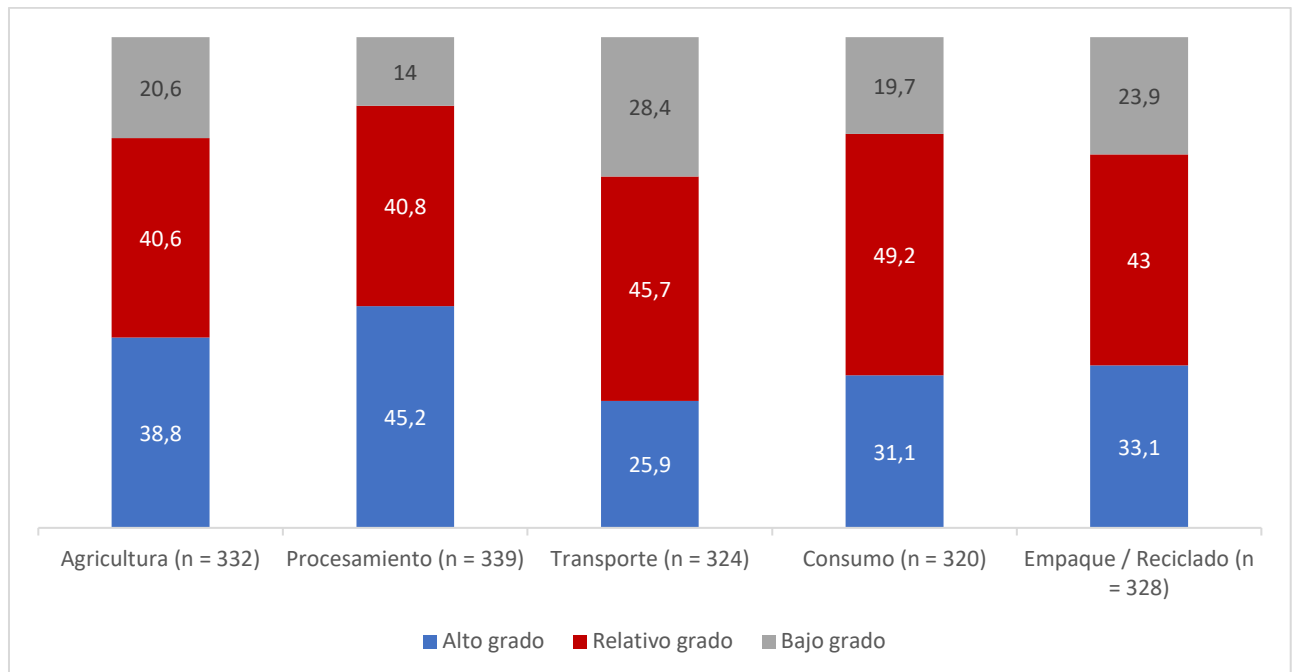
La calidad social del producto

La calidad social del producto se mide en una escala ordinal a lo largo de la cadena de valor desde la agricultura, procesamiento, transporte, consumo hasta el embalaje/reciclado. Estas cinco medidas diferentes indican la calidad social total del producto sostenible, que constituye el primer aspecto de la CSE. Los resultados descritos en la figura 25 muestran que las empresas de alimentos y bebidas consideran aspectos sociales de productos, principalmente, en el nivel de procesamiento ($\bar{x} = 2,31$). Luego le siguen, el nivel de la agricultura con ($\bar{x} = 2,18$), del consumo ($\bar{x} = 2,12$), y del empaque/reciclado ($\bar{x} = 2,09$). Los aspectos sociales implementados en el nivel de transporte son los más bajos ($\bar{x} = 1,97$).

Estas medias están basadas en una escala de tres puntos (1: bajo grado, 2: relativo grado, 3: alto grado). Las escalas de seis puntos originales para los parámetros sociales y ecológicos, dentro del cuestionario, se han agrupado hacia una escala de tres puntos con el fin de asegurar la comparabilidad entre los otros parámetros estratégicos (segmentación, orientación y posicionamiento). Una comparación estadística (*Kruskal-Wallis test*) de las medias muestra diferencias significativas. La consideración de aspectos sociales sobre todos los otros niveles de la cadena es significativamente menor (p-valor $\leq 0,001$) (Apéndice 6). La siguiente clasificación se utilizará para toda la investigación: nivel de

significación p-valor $\leq 0,001$; nivel de significación p-valor $\leq 0,01$; nivel de significación p-valor $\leq 0,05$; no significativo = NS (Bühl, 2006).

Figura 25: Consideración de los aspectos sociales (N = 362)



Fuente: elaboración propia

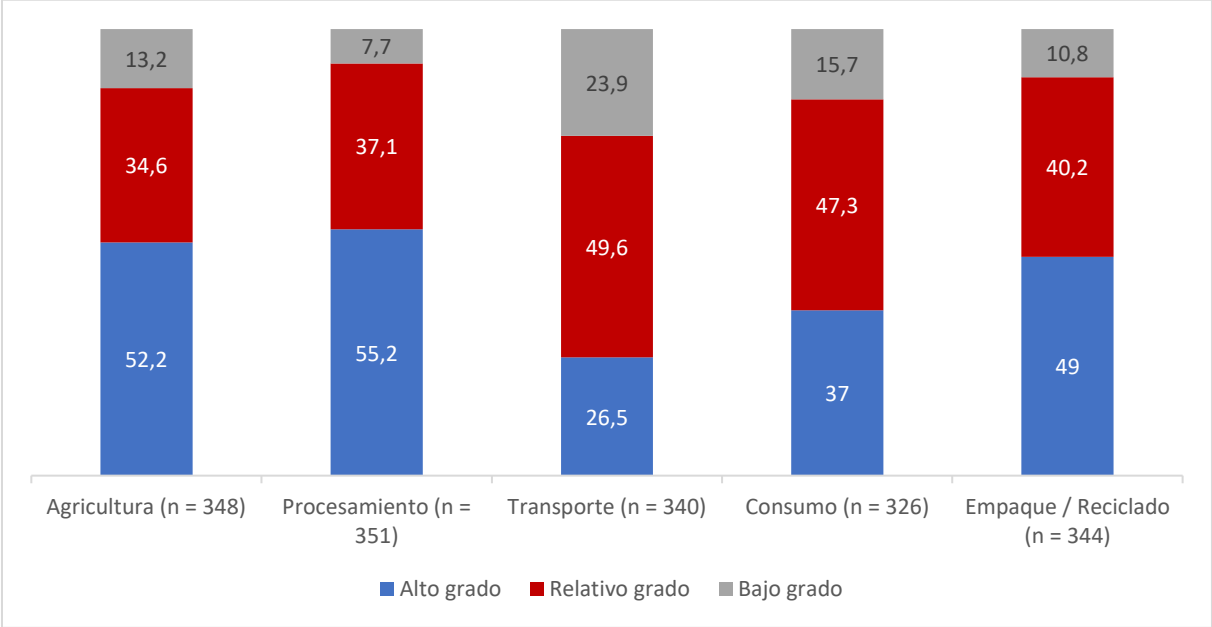
Debido a valores faltantes y a un alto número de diferentes elementos a analizar, el tamaño de la muestra “n” es cambiante. Sin embargo, a cada “n” no se le otorga un índice con el fin de garantizar la claridad. En general, se puede afirmar que en los casos en los que se representa más de un aspecto con una figura, la letra “N” en el título de la figura indica el tamaño de la muestra elegida, es decir, las 362 empresasCS (y no la población), mientras que la “n” dentro de la figura muestra la cantidad de empresas de alimentos y bebidas que participa en cada aspecto en particular.

Calidad ecológica de los productos

Como en el caso de los productos “sociales”, la calidad ecológica también se mide en una escala ordinal a lo largo de la cadena de valor. Comprende el segundo aspecto de la CSE. Con respecto a la consideración ecológica, se puede afirmar que se considera en muy alto grado, en particular, el procesamiento ($x = 2,47$), la agricultura ($x = 2,39$) y los niveles de embalaje/reciclaje ($x = 2,38$) (figura 26). En cuanto al consumo ($x = 2,21$) y al nivel de transporte ($x = 2,03$), los aspectos ecológicos son considerados, generalmente, en cierta medida. También, con respecto a los aspectos ecológicos de productos, la comparación con la media estadística (*Kruskal-Wallis test*) presenta diferencias

significativas. La consideración de los aspectos ecológicos en los otros niveles de la cadena de valor es significativamente más pequeña ($p\text{-valor} \leq 0,026$) (Apéndice 7).

Figura 26: Consideración de los aspectos ecológicos (N = 362)



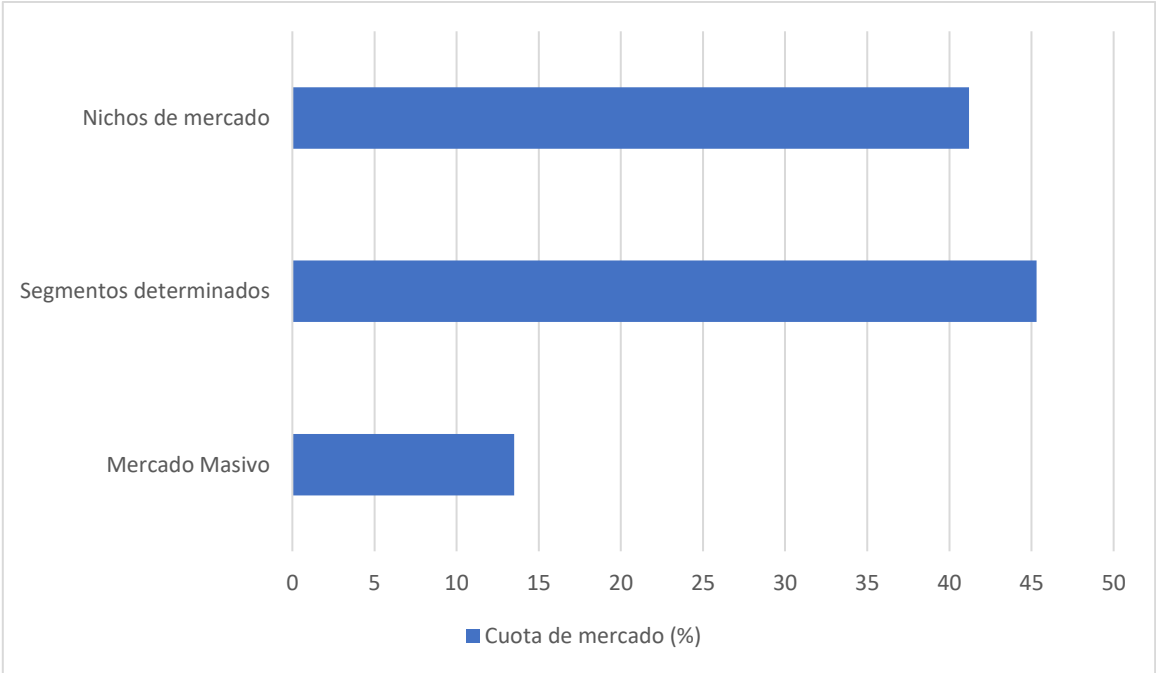
Fuente: elaboración propia

El análisis de la calidad socio-ecológica de los productos arrojó las siguientes conclusiones. En primer lugar, estos resultados muestran que los aspectos sociales y ecológicos se incorporan, sobre todo, durante la fase de elaboración de productos sostenibles. Las PAB parecen considerar aspectos socio-ecológicos, principalmente, en el nivel corporativo antes de aplicarlos en otras actividades aguas arriba y aguas abajo. Sin embargo, sobre todo en términos de recursos, las empresas de alimentos y bebidas parecen asumir su responsabilidad y tener en cuenta los aspectos sociales y ecológicos en el nivel agrícola de la cadena de valor, también. Aguas abajo, como en el consumo, empaque/reciclaje y el transporte no se consideran tanto. De estos últimos criterios, empaque y reciclaje juegan el papel más importante. En segundo lugar, los resultados indican que la calidad de los productos ecológicos se considera, generalmente, más que la calidad del producto social. Esto se puede atribuir al hecho de que los aspectos ecológicos son más concretos, radican sobre la base de hallazgos científicos y por lo tanto son más fáciles de poner en práctica (Hansen y Schrader, 2001). Además, parece que los problemas ecológicos están sometidos a mayor presión y por lo tanto a la conciencia superior, debido a un mayor grado de regulación legal. A su vez, la presión y el conocimiento de los aspectos sociales se perciben, comparativamente, más bajos.

Segmentación de mercado

En cuanto a los otros tres aspectos estratégicos (es decir, segmentación de mercado, orientación y posicionamiento), se han indicado en cada caso tres valores de parámetros. En el caso de la segmentación de mercado, a las PAB se les ha pedido indicar dónde venden sus productos: ya sea en el mercado de consumo masivo, en ciertos segmentos de mercado seleccionados o dentro de un nicho de mercado. La figura 27 presenta los resultados, que muestran claramente que la mayoría de las PAB comercializa sus productos sostenibles en nichos de mercado (41,2%) o segmentos de mercado seleccionados (45,3%). Sólo una pequeña proporción tiene como objetivo el mercado masivo (13,5%). Este hecho puede explicarse por medio de la gran cantidad de empresas pequeñas y medianas dentro de la industria. Estas empresas de alimentos y bebidas pueden servir sólo a nichos de mercado y a segmentos de mercado seleccionados debido a sus limitados recursos. El resultado se apoya, además, en el hecho de que los pequeños comercios especializados son todavía los distribuidores dominantes de productos orgánicos de alta calidad que, particularmente, se adaptan para el nicho socio-ecológico (Gerlach y Spiller, 2007).

Figura 27: La segmentación de mercado para los alimentos y bebidas sostenibles (n = 362)



Fuente: elaboración propia

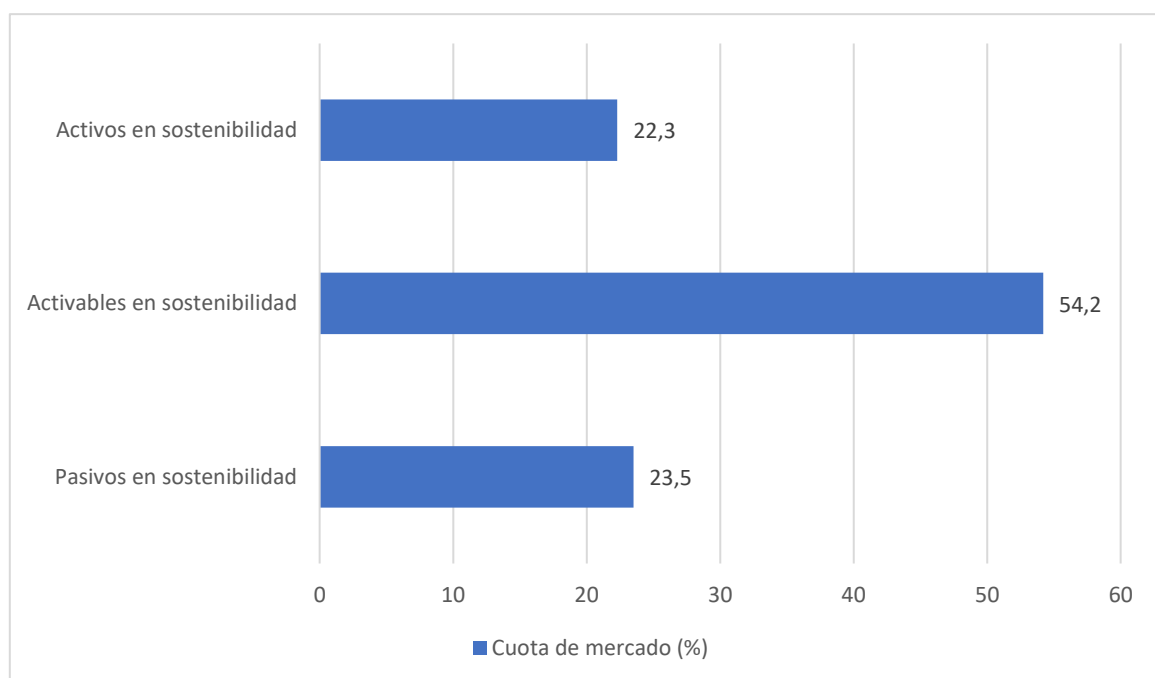
Orientación

Dependiendo del nivel de conciencia socio-ecológica del consumidor, también se les ha pedido a las empresas de alimentos y bebidas indicar su grupo objetivo como cuarta característica estratégica. La

figura 28 proporciona el resultado. Se puede observar que el 22,3% de las empresas de alimentos y bebidas se dirige a los consumidores con alta conciencia socio-ecológica. El 23,5% de las empresas de alimentos y bebidas se dirige a los llamados “pasivos” sostenibles, es decir, los consumidores con ningún nivel particular de conciencia socio-ecológica. En términos de consumo de productos sostenibles, esto deja más de la mitad (54,2%), de todas las PAB, destinadas al grupo objetivo de los “activables”.

Estos hallazgos son plausibles debido al hecho de que el grupo objetivo de los activos sostenibles está limitado o ya completamente desarrollado. Por lo tanto, los presentes hallazgos pueden ser interpretados de acuerdo con el argumento formulado por Enneking et al. (2004). Ellos afirman que, si se desea ampliar el mercado de alimentos y bebidas sostenibles, deben desarrollarse nuevos grupos de consumidores, además de los “compradores orgánicos” (Enneking et al., 2004). En consecuencia, el grupo de consumidores socio-ecológicamente activos constituye un grupo a estudiar (Baranek, 2007).

Figura 28: Orientación de los alimentos y bebidas sostenibles (n = 358)



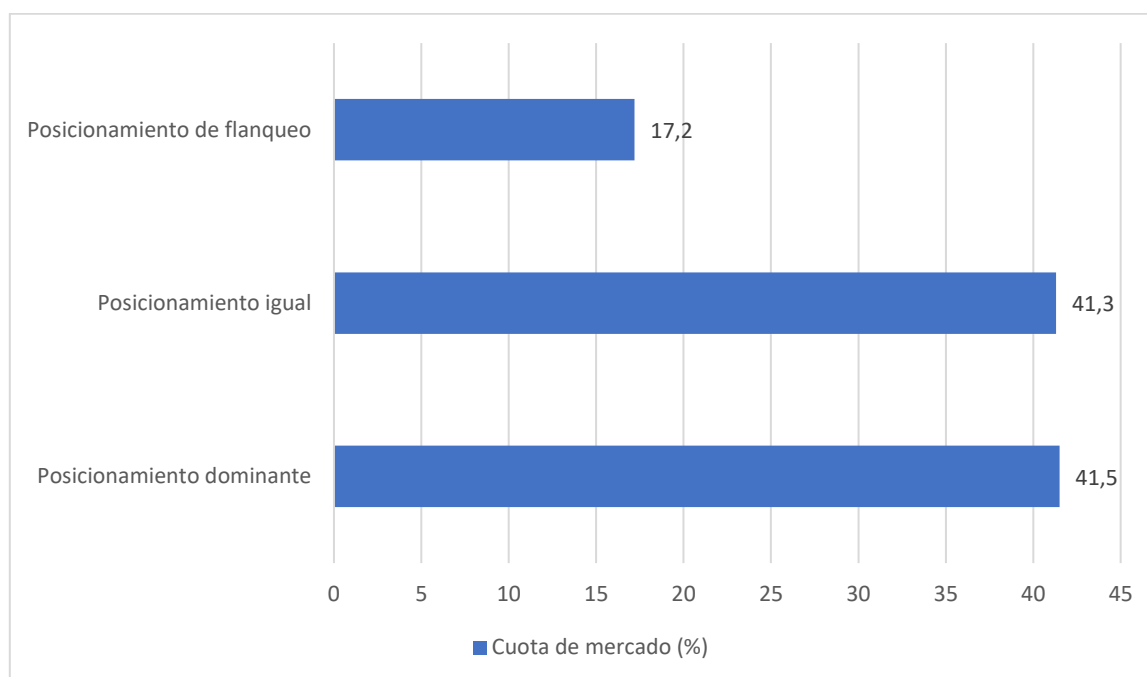
Fuente: elaboración propia

Posicionamiento

El quinto y último aspecto de la CSE es la medida del posicionamiento socio-ecológico. A las empresas de alimentos y bebidas se les ha pedido colocar la importancia de la calidad socio-ecológica del posicionamiento en comparación con el precio y el rendimiento. La figura 29 resume las respuestas que muestran la estrategia de posicionamiento dominante (41,5%) y la estrategia de posicionamiento

igual (41,3%) que alcanzan casi similares frecuencias. La estrategia de posicionamiento de flanqueo es únicamente perseguida por el 17,2% de todas las empresas de alimentos y bebidas.

Figura 29: Posicionamiento de la calidad socio-ecológica del producto (n = 361)



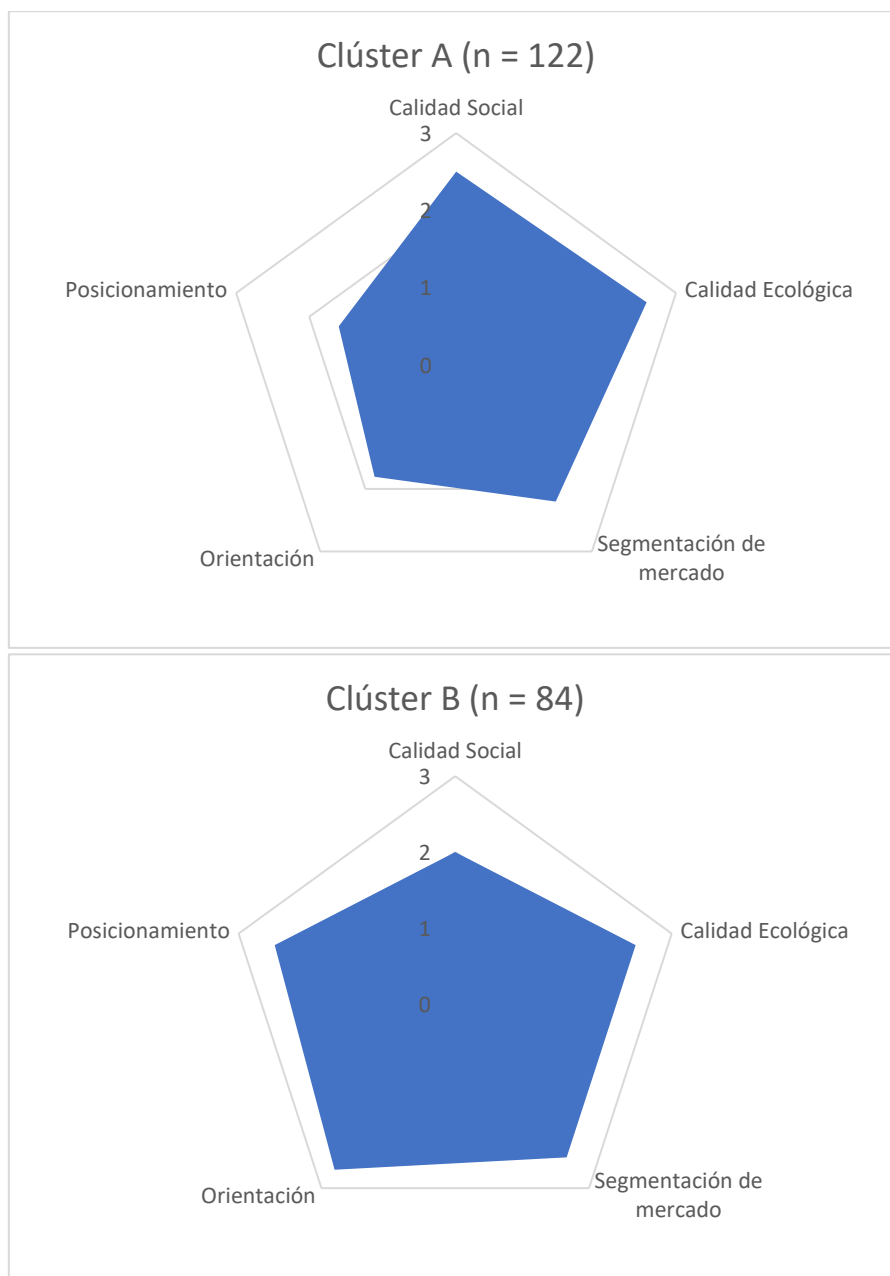
Fuente: elaboración propia

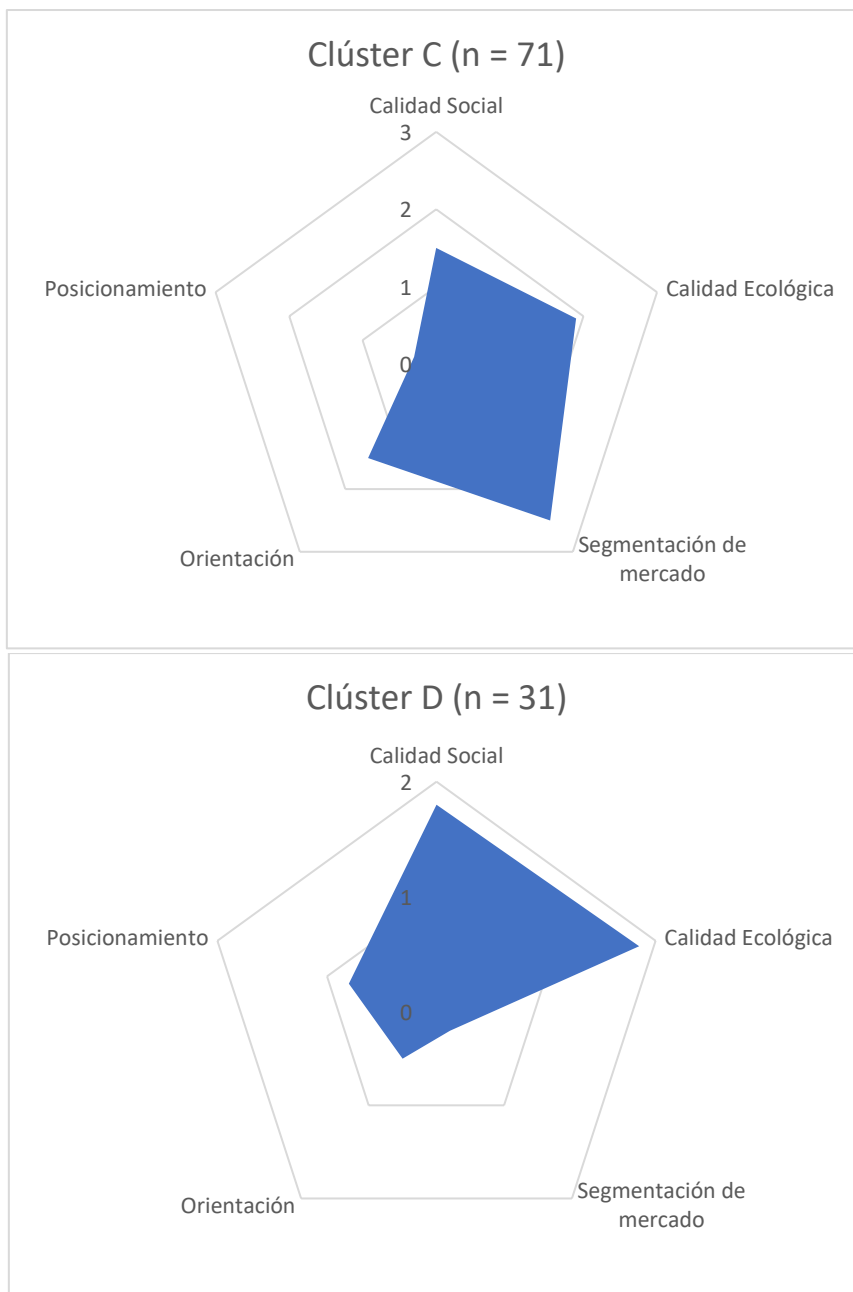
C-5.2.2 Identificación y caracterización de los tipos de CSE

Tras el análisis general de los cinco aspectos estratégicos y sus valores de los parámetros, se examinan los datos en cuanto a la identificación de ciertos tipos de CSE. ¿Es posible determinar ciertos patrones estratégicos? ¿Qué tipo de comercialización sostenible siguen entonces las PAB? Utilizando el método de agrupamiento jerárquico, 308 de las PAB pueden ser agrupadas en cuatro diferentes tipos de estrategias (véase Apéndice 8 sobre el “criterio del codo”, Apéndice 9 para los coeficientes subyacentes y Apéndice 10 para las medias correspondientes). Con el fin de tener una mejor visión de conjunto de los diferentes clústeres, se introducen las medias de las variables en un sistema de coordenadas (figura 30).

Mientras más lejanas corren las líneas desde el punto de origen, más específico es la CSE en relación a las altas calidades socio-ecológicas de los productos, a la comercialización segmentada, a la estrategia de posicionamiento dominante, así como también a la orientación hacia los consumidores activos sostenibles.

Figura 30: Características de los tipos de CSE (N = 308)





Fuente: elaboración propia

Con respecto a estas cinco características de la CSE, se proporciona una breve descripción de los tipos de estrategias comenzando por el clúster más largo. Esta tipología describe los cuatro clústeres, particularmente, en términos de sus características distintivas.

Clúster A (n = 122)

El 39,6% de las PAB interrogadas pertenecen al grupo A, formando de esta manera el mayor grupo de estudio. Las empresas de alimentos y bebidas dentro de este grupo se caracterizan por una alta calidad social y ecológica de sus productos. Ellas apuntan a los consumidores con cierta o baja conciencia

socio-ecológica y comercializan sus productos en nichos y segmentos seleccionados de mercado. Su alta calidad del producto social y ecológica se posiciona como igual o de flaqueo en comparación con el precio y el rendimiento.

Clúster B (n = 84)

El segundo clúster más grande, que abarca el 27.3% de los encuestados, se distingue por las PAB con estándares de calidad social y ecológica muy altos a lo largo de toda la cadena de valor. Posicionan su alta calidad del producto por encima del rendimiento y el precio, apuntan a los consumidores que tienen una conciencia socio-ecológica relativamente alta y, sobre todo, venden sus productos en nichos de mercado. El criterio de distinción clave para la categoría B es la estrategia de posicionamiento dominante y la orientación hacia los activos sostenibles.

Clúster C (n = 71)

El clúster C comprende el 23,0% de las PAB; y forma el tercer grupo más grande. Las empresas de alimentos y bebidas de este grupo se caracterizan por una baja calidad del producto socio-ecológico, sobre todo en el caso de la calidad del producto social. Se destinan a los consumidores con una cierta o baja conciencia socio-ecológica y comercializan sus productos, principalmente, en nichos de mercado. En términos de posicionamiento, la calidad del producto sólo se utiliza como un atributo que flanquea en comparación con el precio y el rendimiento.

Clúster D (n = 31)

El 10,1% de las PAB pertenecen al grupo D. Es el más pequeño de los cuatro grupos y se compone de empresas que ofrecen productos con una menor calidad socio-ecológica. En términos de posicionamiento, esta calidad del producto sólo juega un papel de flaqueo en comparación con el precio y el rendimiento. Estas PAB se esfuerzan para captar consumidores que no tienen conciencia socio-ecológica, particularmente, en el mercado masivo.

La comparación de los cuatro grupos de estrategias lleva a clasificarlos de la siguiente manera:

las empresas del clúster B tienen rentabilidades que superan la media en las cinco dimensiones estratégicas. Por ende, forman el clúster de los “Líderes en CSE” (próximamente Líderes).

Una estrategia similar es seguida por las empresas en el clúster A. Ellas se desempeñan de manera similar en lo que respecta a la calidad socio-ecológica del producto y a la estrategia de mercado de

nicho. Sin embargo, son menos específicas en su posicionamiento y orientación estratégica. En consecuencia, estas empresas de alimentos y bebidas se denominan “Seguidores de CSE” (próximamente Seguidores).

Las PAB que no parecen seguir estrategias determinadas son las del grupo C. No es posible detectarles ni una estrategia premium, ni una estrategia de precios diferenciados (Porter, 2004). De esta manera, estas PAB parecen estar “estancadas en el medio” (Porter 2004). Es por eso que se denominan “Indecisos en CSE” (próximamente Indecisos).

El grupo D es el más pequeño y conforma el clúster final. Las PAB de este grupo sirven al mercado masivo. Se dirigen a los pasivos sostenibles sin calidad socio-ecológica en el producto. Serán llamados “Pasivos en CSE” (próximamente Pasivos).

La tabla 11 da una sinopsis de los clústeres y su porcentaje dentro de la muestra. Cabe señalar que los nombres de clúster atribuidos se utilizan de una manera libre de valoración, es decir, no indican que un cierto tipo de estrategia sea superior o económicamente más exitoso, que los otros tipos.

Tabla 11: Clasificación de clústeres y cuota de mercado.

	Nombre	Clúster	Participación (%)
1	Líderes en CSE	B	27,3
2	Seguidores en CSE	A	39,6
3	Indecisos en CSE	C	23,0
4	Pasivos en CSE	D	10,1

Fuente: elaboración propia

Para testear el poder discriminador del análisis de clústeres, se realizó un análisis discriminante de Wilks. A través de la clasificación de resultados se puede ver que el 94,5 % de los casos originariamente agrupados han sido correctamente clasificados (Apéndice 11). Con la ayuda de este análisis, puede mostrarse que los cinco aspectos estratégicos dividen los cuatros clústeres de manera significativa (p -valor $\leq 0,000$) (Apéndice 12). Adicionalmente, las tres funciones discriminantes contribuyen de manera significativa (p -valor $\leq 0,000$) a la división de los clústeres (Apéndice 13; Apéndice 14) (Bühl, 2006). Estos resultados soportan la calidad del análisis previo (Backhaus et al., 2006).

Además, en el apéndice 15, los cuatro tipos de estrategias son presentados en un gráfico para visualizar las diferencias de medias de cada característica estratégica. La tabla correspondiente (Apéndice 16) muestra que la mayoría de las medias difieren significativamente (p -valor $\leq 0,000$) unas de otras (*Drop in dispersion test*). El test no paramétrico de *Drop in dispersion* es usado para comparar las medianas

y detectar diferencias significativas entre las variables estratégicas de los diferentes tipos de CSE. Este test sugiere que en casos donde no se puede asumir normalidad y donde se usa una escala ordinal en lugar de una de intervalos (Bühl, 2006). La mayoría de las validaciones estadísticas en esta investigación fueron llevadas a cabo usando el *Drop in dispersion test*.

El análisis de las características estratégicas de la CS según la metodología de clústeres nos lleva a concluir que la hipótesis H_1 – las diferentes direcciones de la CSE en las PAB se pueden caracterizar por medio de las cinco dimensiones – puede ser tentativamente aceptada.

C-5.3 CSO

Tras el análisis de las características estratégicas de la CS, esta sección coloca su foco en las características operativas de la CS, que es una combinación de las cuatro dimensiones, es decir, calidad de producto, precio, distribución y comunicación. La calidad del producto socio-ecológica como requisito para la CS ya se ha comentado siguiendo las diferentes CSE. Por lo tanto, el foco se coloca en esta sección, exclusivamente, en la fijación de precios (sección 5.3.1.), en la distribución (sección 5.3.2), y en la comunicación (apartado 5.3.3.). Estos aspectos se analizan en cada sección, en primer lugar, sobre la base de todas las empresas ($n = 362$) y, en segundo lugar, se distinguen por los cuatro tipos de CSE ($n = 308$). Adicionalmente, un análisis de implementación de los aspectos de CS seleccionados se lleva a cabo en la sección 5.3.4.

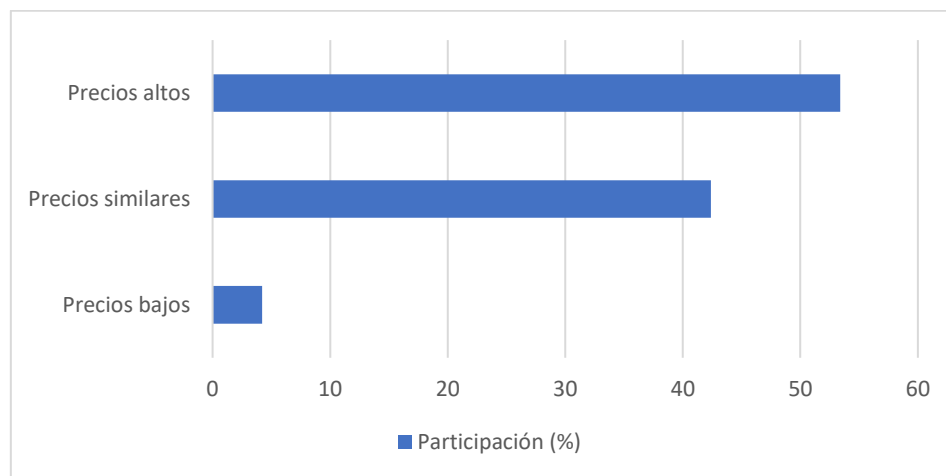
Las siguientes preguntas son centrales en esta sección: ¿Cómo es la mezcla de CS que persigue el mercado alimentario argentino? ¿Qué mezcla comercial usa cada tipo de estrategia? ¿Existen diferencias significativas en términos de precios, canales de distribución y enfoque de comunicación?

C-5.3.1 Precios

A las PAB se les ha pedido comparar los precios de sus productos sostenibles con aquellos de los productos convencionales. Los resultados se presentan en la figura 31. Más de la mitad de los alimentos y bebidas sostenibles (53,4%) se venden a un precio más alto que los alimentos y bebidas convencionales de los competidores. El 42,4% de los productos sostenibles se comercializa a un precio similar. Y el resto, el 4,2% de los productos, se vende a un precio más bajo en relación a los productos convencionales.

Este hallazgo acompaña a la suposición de que los alimentos y bebidas sostenibles se comercializan, predominantemente, a un precio superior o similar a aquellos de los productos convencionales, ya que ofrecen una mayor calidad del producto. En estos casos, el precio sirve claramente, como un indicador de la calidad (p. Ej., Jacoby et al., 1971; Dodds et al., 1991). Una explicación para este precio más alto o similar también se puede ver en el sistema de distribución. La investigación empírica de Hamm y Gronefeld (2004) demuestra que, en países con bajas cuotas totales de alimentos orgánicos, los precios premium para los consumidores son mayores (Hamm y Gronefeld, 2004).

Figura 31: Precios de los alimentos y bebidas sostenibles en comparación con la competencia convencional (n = 358)



Fuente: elaboración propia

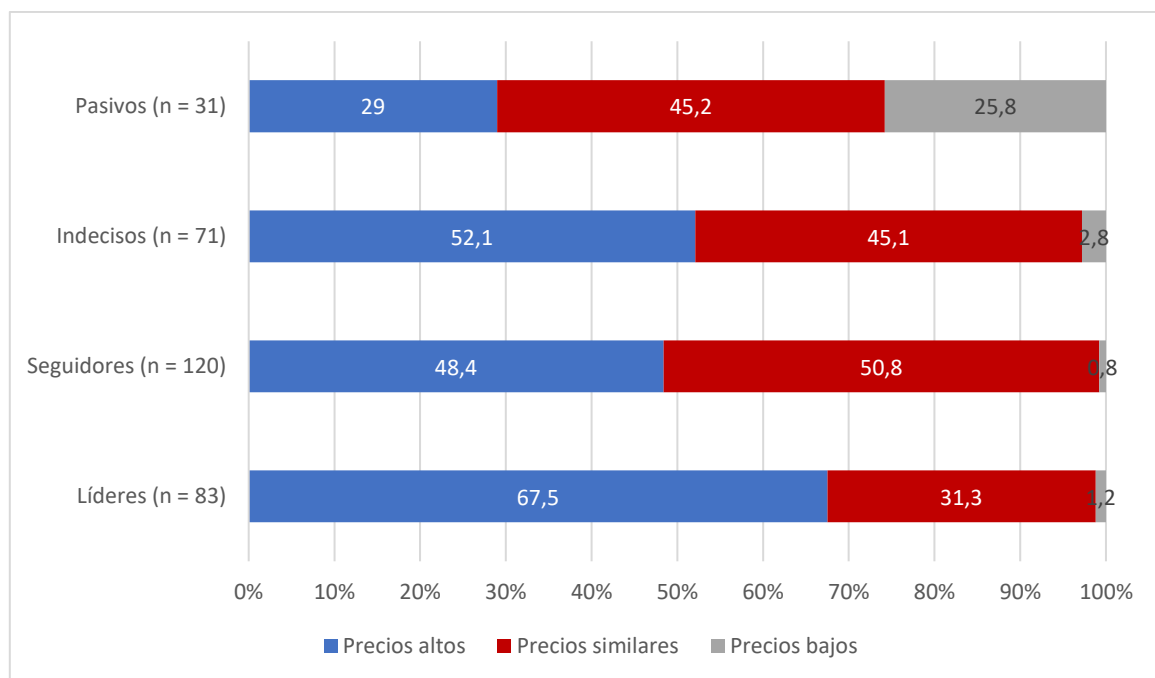
En términos de tipos de CSE podemos afirmar que (figura 32): los precios más altos los implementan los líderes (67,5%). La disminución de precios, en cambio, no es una opción sólo para el 1,2% de PAB. Este hallazgo es concluyente en cuanto a las relaciones de calidad del producto y sus grupos objetivos para consumidores activos sostenibles que aceptan el pago de un sobreprecio. En contraste, sólo el 29% de los estratégicamente pasivos sigue una mayor fijación de precios, una cantidad relativamente baja. Su precio puede ser explicado por la menor calidad socio-ecológica de los productos ofrecidos, la orientación hacia los socio-ecológicamente pasivos y la estrategia de mercado masivo. Aquellas empresas pasivas en CSE persiguen una estrategia de precios, en lugar de una estrategia de calidad premium.

Las empresas de alimentos y bebidas pertenecientes a los Seguidores escogen precios altos (48,4%) o similares (50,8%). También para estas empresas, la disminución de precios (0,8%) no forma una opción. Oponiéndose a los Líderes, los Seguidores venden sus productos sostenibles a un precio inferior pero, en comparación, dicho precio sigue siendo superior a los productos competidores convencionales. En

lo que respecta a la alta calidad socio-ecológica de los productos de empresas con estrategias seguidoras, estos resultados tienen sentido.

Los Indecisos también adoptan una alta (52,1%) o similar (45,1%) estrategia de precios. Estos resultados, sin embargo, no pueden ser explicados por calidades de producto socio-ecológicas, ya que son relativamente bajos. Una explicación de esta decisión de precios podría estar en su estrategia de nicho en el que podrían ser capaces de exigir un precio de mercado más alto (Villiger, 2000). Sin embargo, su estrategia de precios no parece ser consistente en cuanto a su calidad relativamente baja de productos sostenibles. Por lo tanto, aquellas empresas indecisas en su CSE, también parecen inconsistentes en términos de precios.

Figura 32: Participación de precios según tipo de CSE (N = 305)



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la correlación entre la fijación de precios y los tipos de CSE, los Líderes correlacionan de manera significativamente positiva con los precios más altos ($r = 0,19$) mientras que los Pasivos muestran una correlación con precios bajos ($r = -0,22$) (Apéndice 17).

Para el *Pearson-test* de correlación de rangos, las empresas Líderes se codificaron con "1" mientras que los otros tipos de estrategias con "0". Para los otros tipos de estrategias se siguió este procedimiento de forma análoga. Al hacerlo, se detectaron las correlaciones entre un determinado tipo de estrategia y un cierto aspecto de la mezcla comercial.

Lo que respecta a las medias (*Drop in dispersion test*), las empresas Líderes ($\bar{x} = 2,66$), Indecisas ($\bar{x} = 2,49$), y las Seguidoras ($\bar{x} = 2,48$) difieren significativamente ($p\text{-valor} \leq 0,003$) de los Pasivos en CSE ($\bar{x} = 2,03$). Por otra parte, los Líderes en CSE difieren de los Seguidores de estrategias ($p\text{-valor} = 0,008$) y los Indecisos ($p\text{-valor} = 0,049$) (Apéndice 18). Todas estas medias están basadas en escalas de tres puntos (1: fijación de precios bajos; 3: fijación de precios altos).

Esta prueba convalida estadísticamente las declaraciones anteriores y permite la suposición de que los Pasivos siguen una estrategia de fijación de precios, mientras que los Líderes en CSE utilizan una estrategia de calidad premium.

Teniendo en cuenta estas pruebas estadísticas de las medias y los coeficientes de correlación, la hipótesis $H_{2/1}$ -es decir, determinados alimentos y bebidas sostenibles se venden a un precio mayor, ya que ofrecen un mayor valor agregado- puede ser tentativamente aceptada.

C-5.3.2 Distribución

Con respecto a los canales de distribución utilizados, se han dado doce opciones de canales diferentes a las PAB. Los encuestados podían marcar la cantidad de canales de distribución que se aplican a su estructura de ventas.

Existen diversos canales de distribución de alimentos y bebidas y cada canal posee sus particularidades. Algunos canales en el mercado argentino son casi inexistentes (por ejemplo, los supermercados de orgánicos parecidos a los europeos o las tiendas de descuentos norteamericanas). Esto lleva a encontrar una clasificación que se ajuste a la realidad argentina. Entonces, aplicando la metodología sugerida por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) en su *Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial* (2014) observamos que existen diversos y muy específicos canales de distribución en el caso de Argentina. La tabla 12 muestra una comparativa de los mismos.

Tabla 12: Los canales de distribución en el mercado argentino de alimentos y bebidas

Canales de distribución aplicados	Características				
	Costos	Ventajas	Desventajas	Gestión	Ejemplo
Reparto a domicilio	Medios.	Contacto con cliente. Ventas.	Costos logísticos.	Pocos cambios organizacionales requeridos. Sin intermediario.	Pequeños comercios, Farmacias, Dietéticas.
Venta directa	Bajos.	Poca pérdida de tiempo. Sin costos de traslado.	Hay que interrumpir la producción cada vez que aparece el cliente.	Pocos cambios organizacionales requeridos. Sin intermediario.	Venta en predio.
Supermercado	Altos.	Pocas ventas grandes. Posible continuidad.	Sólo productos homogéneos, mucho descarte. Mantener continuidad y volumen de producción. Plazos largos de pago (se requiere capital de trabajo).	Muchos cambios organizacionales son necesarios para lograr volumen y continuidad. Intermediario.	Disco, Carrefour, Cencosud.
Mayorista	Altos.	Profesionalización del aspecto comercial. Seguridad y continuidad en las ventas. Delegación.	Ajenidad. Se toma contacto directo con los clientes sólo eventualmente. Hay que cumplir con cuotas de producción.	Altísimo grado de coordinación organizacional. Intermediario.	Veldis, POP.
Internet	Bajos.	Rápido, directo, se llega a un público masivo casi sin costo.	Conexión en fábrica. Know-How.	Implica muchos cambios en la organización, aunque una baja coordinación. Posible intermediario.	MercadoLibre, página Web propia.
Franquicias	Bajos a medios.	Se puede delegar salvo en los turnos.	Desgaste del personal de atención.	Implica algunos cambios organizacionales y un alto grado de coordinación.	Bonafide.
Local propio	Altos.	Contacto directo con clientes.	Atención constante.	Muchos cambios organizacionales	Nestlé, CCU.

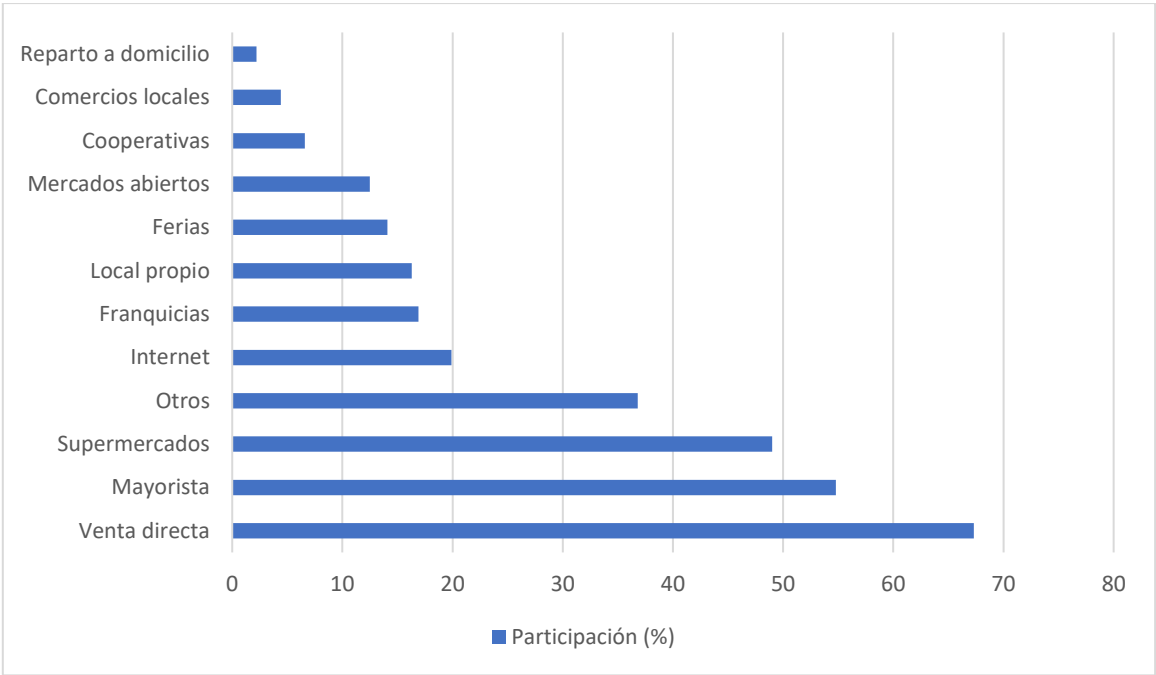
				Medio/alto grado de coordinación. Sin intermediario.	
Ferias	Bajos a medios	La logística se resuelve entre los participantes. Grandes ventas en poco tiempo. Posible difusión en medios de comunicación.	Tiempo de traslado, armado y desarmado del puesto.	Alto grado de coordinación necesario.	Ferias temáticas, Expos, Feriantes.
Mercados abiertos	Bajos.	Facilidad. El cliente viene al predio. No se tienen costos de comercialización, ni se pierde tiempo.	Márgenes de ganancia muy bajos. Muy poca capacidad de negociación.	No son necesarios grandes cambios en la organización. Con intermediarios.	Comerciantes de alimentos, algunas distribuidoras pequeñas que proveen mercados centrales.
Cooperativas	Bajos.	Profesionalización del aspecto comercial. Seguridad y continuidad en las ventas. Delegación. Se conserva la marca propia.	Ajenidad. Sólo eventualmente se toma contacto directo con los clientes. Dependencia.	Bajos cambios organizacionales. Con intermediario.	FECOVITA, Agricultores Federados Argentinos.
Comercios locales	Bajos.	Pocas ventas grandes. Posible continuidad.	Hay que tratar con clientes institucionales y según el rubro mantener continuidad y volumen de producción.	Requiere muchos cambios organizacionales para alcanzar volumen y continuidad. Con intermediario.	Hoteles, restaurantes, minimarkets.
Otros	Medios	Pocas ventas grandes. Posible continuidad.	Retraso en los pagos o fluctuación por temporada. Burocracia.	Dificultad para lograr volumen y continuidad.	Puestos en la ruta, venta a organismos del Estado (cárceles, escuelas, hospitales).

Fuente: basado en INTA (2014)

La figura 33 muestra los resultados de la encuesta usando dicha clasificación de canales. Más de la mitad de todas las empresas de alimentos y bebidas cuestionadas utilizan principalmente tres canales

de distribución: venta directa (67,3%), mayoristas (54,8%) y supermercados (49,0%). La importancia de las ventas directas se puede atribuir a la gran cantidad de PAB medianas que comercializan sus productos sostenibles directamente al consumidor, sin los llamados “intermediarios”. Estos canales principales son seguidos por internet (19,9%), franquicias (16,9%), locales propios (16,3%), ferias (14,1%), y mercados abiertos (12,5%). Los canales que son menos usados son las cooperativas (6,6%), comercios locales (4,4%) y reparto a domicilio (2,2%).

Figura 33: Canales de distribución utilizados en el mercado argentino de alimentos y bebidas (n = 361)



Fuente: elaboración propia

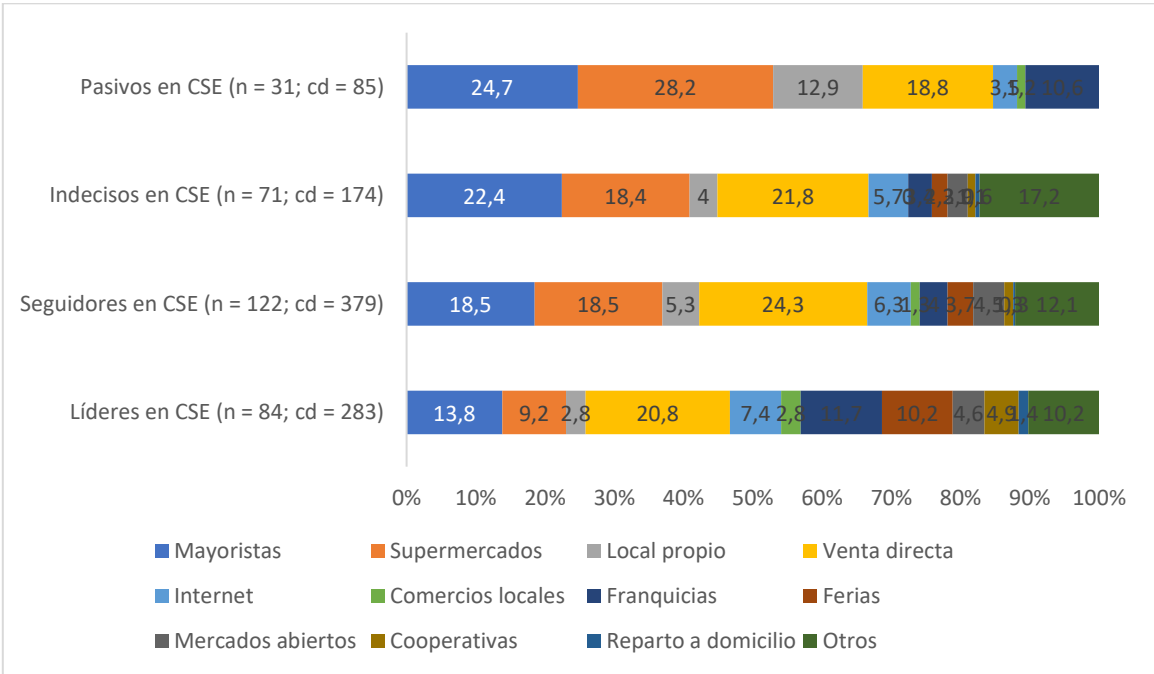
Como canal de distribución, la venta directa sigue dominando la industria procesadora de alimentos y bebidas sostenibles. Sin embargo, el grado en que cada canal de distribución se utiliza no permite una conclusión sobre la cuota de mercado de este canal en particular. Los locales propios y las ferias, por ejemplo, han ganado en importancia como canales de distribución para productos sostenibles en los últimos años. Si el desarrollo del mercado de productos sostenibles en general y de alimentos y bebidas orgánicos, en particular, es considerado en términos de su estructura de distribución, se puede observar que hasta la segunda mitad de la década de los 90, los productos orgánicos se distribuyen a través de venta directa y ferias. A partir de ese momento, los minoristas de alimentos convencionales comenzaron a distribuir alimentos y bebidas orgánicos.

Con el aumento de cobertura, la demanda también creció, particularmente intensificada por escándalos alimentarios al inicio del nuevo milenio. Después de un corto período de consolidación

(2001-2003) la demanda volvió a aumentar en cifras de dos dígitos y al final del año 2003 todas las cadenas de descuentos entraron en el mercado de productos sostenibles y se reestablecieron cada vez más ferias (cf. Belz, 1998b). En 2015, la cuota de mercado de los supermercados y locales propios asciende a más del 40%, mientras que la cuota de mercado para la venta directa representó sólo el 10,1% (Guerrero Lozano, 2018).

La distinción por tipo de CSE muestra que los líderes en CSE practican un tipo de distribución de múltiples canales en comparación con los otros tipos de CSE, en general, y a los Pasivos en CSE en particular (figura 34). Además de los tres canales principales de distribución mencionados anteriormente (venta directa 20,8%, mayoristas 13,8% y supermercados 9,2%), las empresas comercializan sus alimentos y bebidas sostenibles a través de los canales de distribución más pequeños y más específicos, tales como franquicias (11,7%), ferias (10,2%), y las cooperativas (4,9%). También se hace un mayor uso de internet (7,4%) y mercados abiertos (4,6%) para vender productos sostenibles. En la siguiente figura “CD” significa la cantidad de canales de distribución usados, aplicada a todos los tipos de CSE; mientras que “cd” es igual a la cantidad de canales de distribución usados, aplicada a un tipo de CSE en particular.

Figura 34: Proporción de canales de distribución utilizados según tipo de CSE (N = 308/CD = 921)



Fuente: elaboración propia

Con respecto a los tres primeros canales de distribución en la figura 34 (mayoristas, supermercados y local propio), se pueden hacer las siguientes conclusiones para apoyar la afirmación anterior: considerando que los Líderes en CSE comercializan sólo el 25,8% de sus productos a través de sus tres

canales de distribución, los Pasivos en CSE venden 65,8% de sus productos a través de estos canales de distribución, más comunes y más grandes. Es probable que los Líderes en CSE -como productores de alimentos y bebidas sostenibles de una calidad socio-ecológica alta- necesiten comercializar sus productos a través de una mayor cantidad de canales de distribución más pequeños. Esto es esperable ya que tienen como objetivo el nicho de mercado y su grupo objetivo es el de los activos sostenibles, que son los que compran la mayor parte de sus productos en ferias. Por el contrario, los Seguidores e Indecisos en CSE persiguen un tipo de distribución “selectiva”. Ambos no pueden asignarse claramente a uno u otro foco de distribución, es decir, ya sea de distribución multicanal (Líderes) o distribución “regular” (Pasivos). Sin embargo, en comparación con los Indecisos, los Seguidores se inclinan hacia una distribución multicanal. Esto se hace más manifiesto cuando se releva el promedio de canales de distribución por CSE. El promedio de canales de distribución por tipo de CSE es igual a $\frac{n}{dc}$. Por ende, vemos que los Líderes y Seguidores en CSE persiguen en promedio 3,4 y 3,1 canales de distribución diferentes, respectivamente, mientras que, por su parte, los Indecisos y Pasivos utilizan alrededor de 2,5 y 2,7 canales de distribución, respectivamente. En promedio, cada empresa procesadora de alimentos y bebidas comercializa sus productos a través de 3 canales de distribución.

En cuanto a las medias y coeficientes de correlación entre los canales de distribución aplicados y los tipos de estrategias, las declaraciones realizadas anteriormente pueden ser verificadas estadísticamente (tabla 10). Los Líderes en CSE correlacionan de manera -significativamente- positiva con una alta cantidad de canales de distribución más pequeños, tales como franquicias ($r = 0,35$), ferias ($r = 0,33$), cooperativas ($r = 0,24$), comercios locales ($r = 0,15$), y reparto a domicilio ($r = 0,13$). Al hacer un menor uso de canales de distribución comunes y apoyando así los resultados anteriores, los Líderes en CSE correlacionan negativamente con los supermercados ($r = -0,23$). En contraste, los Pasivos en CSE usan canales de distribución más comunes, tales como local propio ($r = 0,19$) y supermercados ($r = 0,19$) y por lo tanto, se correlacionan positivamente con ellos. Esto también está indicado por la correlación negativa entre los Pasivos en CSE y los canales de distribución comparativamente más pequeños, como franquicias ($r = -0,15$), ferias ($r = -0,14$) y mercados abiertos ($r = -0,12$). Como se indicó anteriormente, los dos tipos de estrategias restantes no se pueden caracterizar de manera clara. Los Seguidores de CSE favorecen particularmente los canales de distribución de venta directa ($r = 0,15$) y supermercados ($r = 0,13$), pero tratan a las franquicias ($r = -0,11$) de manera menos favorable. Parecen distribuir sus productos sostenibles a través de canales menos específicos en comparación con los Líderes en CSE. Para los Indecisos en CSE no se detecta una preferencia específica. En lo particular, ellos se correlacionan negativamente con los canales más pequeños de distribución, como la venta directa ($r = -0,15$), ferias ($r = -0,15$), franquicias ($r = -0,13$) y comercios locales ($r = -0,12$). Una prueba

adicional con el *Drop in dispersion test* confirma estas conclusiones, mostrando una serie de diferencias significativas entre las medianas de los tipos de CSE (Apéndice 19).

Una estrategia de distribución específica no puede ser atribuida tampoco a los Indecisos en CSE, exponiendo, una vez, más sus características difíciles.

Para todos los canales de distribución aplicados en la tabla 13 se utilizó la siguiente codificación: 0: No; 1: Sí.

Tabla 13: Medias y coeficientes de correlación entre los canales de distribución aplicados y los tipos de CSE (Pearson-rank-correlación-test) (N = 308)

Canales de distribución aplicados	Tipos de CSE							
	Líderes		Seguidores		Indecisos		Pasivos	
	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	R
Venta directa (n = 205)	0,70	0,05	0,75	0,15	0,54	-0,15	0,52	-0,11
Mayorista (n = 169)	0,46	-0,10	0,57	0,04	0,55	0,00	0,68	0,09
Supermercados (n = 152)	0,31	-0,23	0,57	0,13	0,45	-0,05	0,77	0,19
Internet (n = 58)	0,25	0,10	0,20	0,02	0,14	-0,07	0,10	-0,08
Franquicias (n = 54)	0,39	0,35	0,12	-0,11	0,08	-0,13	0,00	-0,15
Local propio (n = 46)	0,10	-0,09	0,16	0,03	0,10	-0,08	0,35	0,19
Ferias (n = 47)	0,35	0,33	0,11	-0,09	0,06	-0,15	0,00	-0,14
Mercados abiertos (n = 35)	0,15	0,08	0,14	0,07	0,07	-0,08	0,00	-0,12
Cooperativas (n = 21)	0,17	0,24	0,04	-0,09	0,03	-0,09	0,00	-0,09
Comercios locales (n = 14)	0,10	0,15	0,04	-0,02	0,00	-0,12	0,03	-0,02
Reparto a domicilio (n = 6)	0,05	0,13	0,01	-0,07	0,01	-0,02	0,00	-0,05
Otros (n = 114)	0,35	-0,03	0,38	0,01	0,42	0,06	0,29	-0,06

Fuente: elaboración propia

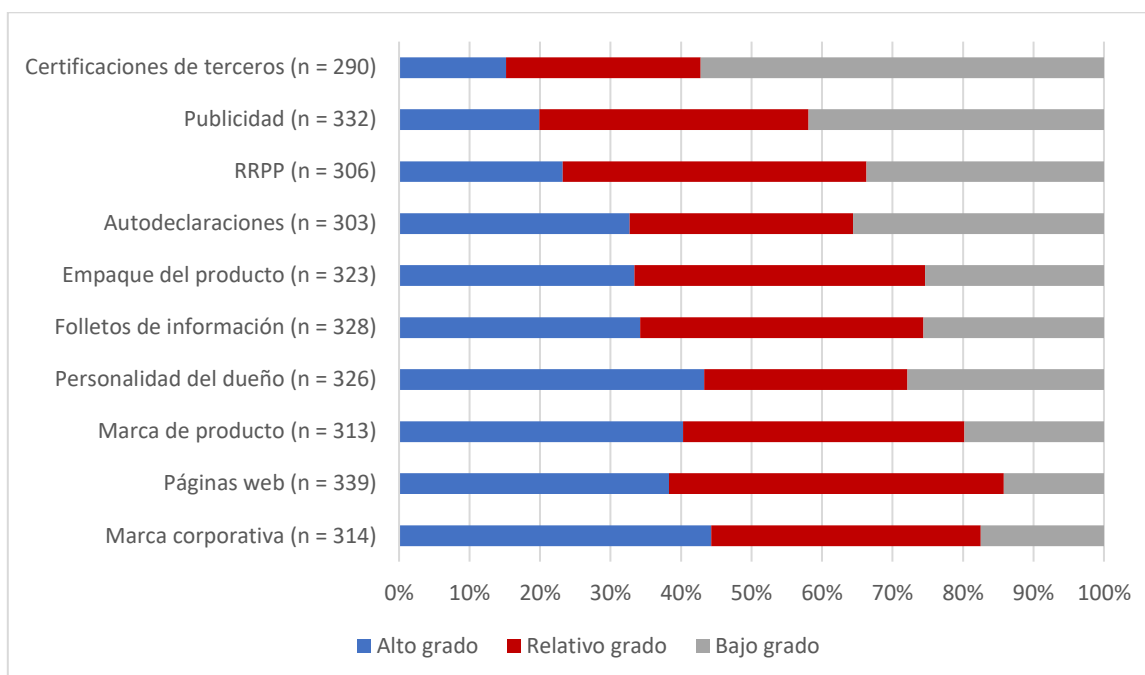
Teniendo en cuenta estas correlaciones significativas entre los tipos de canales de distribución utilizados y los cuatro tipos de CSE, la hipótesis H_{2/2} –determinados alimentos y bebidas sostenibles se comercializan a través de varios pequeños canales de distribución que están dirigidos a grupos objetivos seleccionados- puede ser tentativamente aceptada.

C-5.3.3 Comunicación

Señalización de credibilidad

La figura 35 refleja el uso de diferentes herramientas de comunicación con respecto a su capacidad percibida de señalización de credibilidad debido a la asimetría de información que acompaña a los aspectos socio-ecológicos de la calidad del producto.

Figura 35: Uso de herramientas de comunicación para señalar credibilidad (N = 362)



Fuente: elaboración propia

La figura muestra los instrumentos de comunicación organizados de acuerdo con sus medias (calculadas usando una escala de tres puntos, 1: bajo grado, 2: relativo grado, 3: alto grado). La marca corporativa ($\bar{x} = 2,27$), las páginas web ($\bar{x} = 2,24$) y la marca del producto ($\bar{x} = 2,20$) se aplican sobre todo, con el fin de señalar la credibilidad en cuanto a la calidad socio-ecológica del producto. Estas herramientas de comunicación son seguidas por la personalidad de los propietarios ($\bar{x} = 2,15$), los folletos de información ($\bar{x} = 2,09$) y el empaque del producto ($\bar{x} = 2,08$), que también se utiliza a menudo para aumentar la confianza en los consumidores y reducir las asimetrías de información.

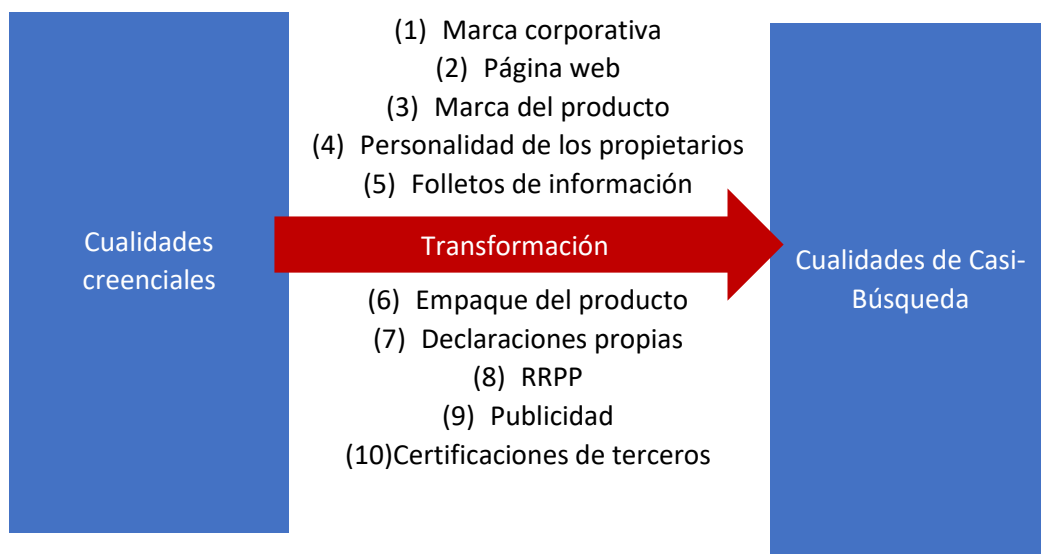
Por el contrario, las declaraciones propias ($\bar{x} = 1,97$), RRPP ($\bar{x} = 1,90$), la publicidad convencional ($\bar{x} = 1,78$) y las etiquetas de terceros ($\bar{x} = 1,58$) son los menos utilizados para señalar la credibilidad. Una comparación estadística (*Kruskal-Wallis test*) muestra diferencias significativas entre estas medias.

Todas las herramientas de comunicación, excepto las páginas web y la marca del producto, son significativamente ($p\text{-valor} \leq 0,000$ y $p\text{-valor} = 0,014$ respectivamente) menos utilizadas para señalar credibilidad que el instrumento de comunicación de referencia, es decir, la marca corporativa (Apéndice 20).

Un estudio preliminar y cualitativo de Lacaze (2007) ha demostrado que, desde la perspectiva de un experto, las herramientas de comunicación se implementan de manera creíble por las PAB con el fin de reducir las asimetrías de información (Lacaze et al., 2007). En función a este estudio, la investigación de la CS apunta a ranquear estas herramientas de comunicación según su grado de implementación. Ese ranking provee información sobre el actual uso de instrumentos de comunicación en conexión con los alimentos y bebidas sostenibles.

A los seis instrumentos de comunicación explorados en el estudio preliminar, se han añadido cuatro nuevas herramientas de comunicación: publicidad convencional, empaque del producto, RRPP y folletos informativos. La clasificación se realiza de acuerdo con la media. El alcance de la aplicación va disminuyendo desde la herramienta de comunicación clasificada con (1) hasta la herramienta de comunicación clasificada con (10), (figura 36).

Figura 36: Transformación de cualidades creenciales en cualidades de casi-búsqueda a través de la señalización: calificación de las herramientas comunicacionales



Fuente: basado en Karstens y Belz, (2006)

La marca corporativa es usualmente utilizada por las PAB para señalar credibilidad y como transformadora de cualidades de casi-búsqueda. Más allá de su tamaño, cada empresa tiene algún tipo de marca corporativa. Debido a la escasez de recursos financieros y de personal, empresas pequeñas y medianas (la mayoría de las PAB) pueden llegar a evitar la construcción de un departamento de marketing, así como el contratar los servicios de una agencia de marketing externa. En consecuencia, la marca corporativa parece ser la herramienta de comunicación más apropiada para la transformación de cualidades creenciales en casi-búsqueda.

Si la marca corporativa es creíble, orientada a los grupos de interés, transparente y beneficiosa, y si se asocia con la identidad de marca orientada a la sostenibilidad y al desempeño de la sostenibilidad, este branding corporativo y sostenible lleva a la empresa a parecer confiable y a no tener que temer efectos negativos sobre su reputación (Hermann, 2005). Por lo tanto, desde la perspectiva de una PyME esta herramienta de comunicación parece tener un potencial muy alto para la construcción de la confianza en los consumidores. Sin embargo, cuando los alimentos y bebidas se exhiben en los comercios sin marcas como, por ejemplo, las frutas y verduras, así como también productos de carne y queso recién envasados, se le dificulta al consumidor la formación de expectativas de calidad, debido a la falta de marca (Grunert, 2002). En estos casos, otros instrumentos de señalización podrían entrar en consideración.

Curiosamente, el segundo instrumento de comunicación más aplicado es Internet, en concreto, las páginas web. Esta plataforma parece ser cada vez más importante para las PAB en el suministro de información adicional para diferentes clientes. Al mismo tiempo, es también de importancia creciente para los consumidores con respecto a la recopilación de información complementaria (Nilsson et al., 2004). Las razones por las cuales las empresas hacen uso intensivo de las páginas web son su bajo costo y mantenimiento desde una perspectiva corporativa, así como la posibilidad de acceder en cualquier momento y (casi) en cualquier lugar, desde el punto de vista de un consumidor. La principal desventaja, sin embargo, es que los consumidores necesitan buscar individualmente, esta información (Karstens y Belz, 2006).

Algunas empresas de alimentos y bebidas ya han desarrollado herramientas web innovadoras e informativas, que son capaces de reducir la información compleja y los impactos socio-ecológicos de productos a una simple calificación emocional que es fácil de entender para todos los clientes. Sin embargo, además del hecho de que Internet haga que la información esté disponible para los consumidores, está también la oportunidad de proporcionar la interacción entre los productores y los consumidores. Por ejemplo, dentro de los blogs de Internet y comunidades en línea: “Este diálogo bidireccional ayuda a las empresas a aprender progresivamente sobre individuos y grupos de clientes” (Sawhney et al., 2005). Este tipo de herramientas interactivas de comunicación reducen, por un lado, la brecha entre los productores y los consumidores (Bartl et al., 2004). Y por otro, forman generadores y distribuidores de información adicional, en la medida en que los clientes se comprometan con las innovaciones de los productos de colaboración, a través de una variedad de mecanismos basados en Internet (sobre la discusión de Internet como plataforma para la participación del cliente en la innovación de productos, véase, p. Ej., Sawhney y Prandelli, 2000; Dahan y Hauser, 2002; Bartl et al., 2004; Sawhney et al., 2005; Fuller et al., 2006).

La marca de producto ocupa el tercer lugar en términos de su uso para señalar credibilidad, por parte de las PAB. Este resultado no es sorprendente si se tiene en cuenta que la función fundamental de los nombres de marca “es dar la información a los consumidores sobre la calidad del producto” (Rao y Ruekert, 1994). A favor de esta hipótesis, la influencia positiva de las marcas sobre la calidad percibida del producto ya ha sido examinada y evaluada por una serie de estudios previos (p. Ej., Jacoby et al., 1971; Dodds et al., 1991; Hite et al., 1991; Srinivasan y Hasta, 2002). Los alimentos y bebidas con marca, por lo general, nos cuentan sobre el fabricante y sobre quién debe ser castigado si el producto no funciona como debiera (Rao y Ruekert, 1994). Por lo tanto, las marcas pueden ser interpretadas como garantías de calidad y, a su vez, conducen a la hipótesis de que los productos con marca poseen menor probabilidad de sufrir rebajas en la calidad de los productos (Rao y Ruekert, 1994; Srinivasan y Hasta, 2002).

Otro hallazgo, en el cuarto puesto, reside en la personalidad de los propietarios que también se aplica para lograr un alto grado de credibilidad. El mercado de los alimentos y bebidas orgánicos ha sido particularmente promovido por personas con ideas normativas específicas y en menor lugar por los esfuerzos o influencias políticas (Brand, 2007). Se puede suponer, que este es un fenómeno de las PAB que se caracteriza por un alto número de PyMEs familiares. Por lo tanto, el propietario actúa como garante de la calidad prometida de los productos.

Una aplicación moderada, en comparación, se encuentra con respecto a las herramientas de comunicación conocidas como “folleto informativo” y “empaquete del producto”, ubicadas en el puesto quinto y sexto, respectivamente. Estas herramientas de comunicación más convencionales son utilizadas, en cierta medida, por las PAB, para señalar credibilidad. Los folletos informativos son muy útiles en el punto de venta y también para aquellos grupos de consumidores que no se informan usando la informática. Sin embargo, ya se puede suponer que este tipo de volante será, cada vez, más sustituido por Internet, un proveedor de información actualizable y animado. El hallazgo sobre las páginas web que se aplican en un grado mayor a los folletos de información ya se puede interpretar como un signo de este desarrollo.

El empaque del producto se utiliza, sobre todo, para contener y proteger el producto. Y en los últimos tiempos, se ha convertido en una herramienta de comercialización clave, pasando a ser “la última oportunidad del vendedor para influir en los compradores” (Kotler y Armstrong, 2016, p. 286). Sin embargo, su aplicación a los efectos de señalar credibilidad es bastante moderada.

Esto podría ser debido al hecho de que el empaque del producto, en realidad, lleva otros instrumentos de comunicación, tales como las marcas corporativas y de producto, las etiquetas de terceros y las declaraciones propias. Por lo tanto, al empaque del producto no se lo considera como una herramienta independiente.

Otros instrumentos de comunicación que se aplican, en menor medida, para transformar credibilidad en calidades de casi búsqueda son las declaraciones propias, las RRPP, la publicidad convencional y las etiquetas de terceros (del puesto 7° al 10°). Hay una serie de posibles barreras que pueden ser utilizadas como explicaciones para estos resultados.

Respecto a las declaraciones propias (ISO Tipo II), la barrera más alta es, probablemente, el hecho de que las declaraciones propias deben ser absorbidas por los usuarios. Por lo tanto, forman una inversión a largo plazo que no rinde de inmediato. Las declaraciones propias necesitan ser establecidas y mantenidas por la PAB, que es una organización compleja y, a menudo, esto hace que -el tema de las declaraciones propias- sea una tarea costosa. Sin embargo, las declaraciones propias son aplicadas en mayor medida por las PAB que las etiquetas de terceros. Desde la perspectiva de la teoría de la economía de la información, este resultado es hasta cierto punto sorprendente, ya que las declaraciones propias se suponen que son menos apropiadas para generar credibilidad en el consumidor que las etiquetas de terceros, debido a su falta de control externo. Sin embargo, los fabricantes de productos sostenibles parecen otorgar menos peso a las desventajas de las declaraciones propias, que a las desventajas de las etiquetas de terceros.

No sorprende el resultado obtenido en lo que respecta a las RRPP, ya que no se aplican en un mayor grado y se describen a menudo como “hijastras de la comercialización” (Kotler y Armstrong, 2016, p. 516). Especialmente las PyMEs entienden y juzgan mal las oportunidades de las actividades de las RRPP (Moss et al., 2003). Todavía no se han dado cuenta del potencial de las RRPP para comunicar con credibilidad las calidades socio-ecológicas del producto, usando una baja inversión (Kotler y Armstrong 2016).

En cuanto a la publicidad convencional se puede suponer que se aplica menos debido a sus altos costos comparativos (Kotler y Armstrong, 2016) y porque se aplica, sobre todo, en el mercado masivo. Si se tiene en cuenta la capacidad de las PyMEs, ambos aspectos se constituyen en limitaciones para poder utilizar la publicidad en un grado superior. Además, con respecto al contenido, la publicidad no califica para el transporte de información fidedigna sobre las cualidades socio-ecológicas de alimentos y

bebidas, entre otros motivos, debido a su práctica engañosa (Ford et al., 1990; Kotler y Armstrong, 2016).

El instrumento de comunicación menos utilizado para señalar la credibilidad son las etiquetas de terceros (ISO Tipo I). Esto es, hasta cierto punto sorprendente, ya que esas ISO son las que prometen señalar alta credibilidad, debido a su otorgamiento por instituciones independientes. Sin embargo, desde la perspectiva de una empresa también tienen -estas etiquetas- una serie de limitaciones, tales como, por un lado, tasas anuales que disminuyen la ventaja competitiva debido a una aplicación excesiva de las mismas y, por otro, posibles efectos negativos secundarios de derrame cuando los competidores hacen un mal uso de la etiqueta o están involucrados en un escándalo alimentario (Karstens y Belz, 2006).

Además, desde la perspectiva del consumidor, las etiquetas de terceros, a menudo, son ignoradas debido a su falta de conocimiento y conciencia. Asimismo, con frecuencia son mal concebidas por las empresas, o mal interpretadas con respecto a la percepción de calidad, por parte del consumidor (Morris et al., 1995; Tootelian y Ross, 2000). Con respecto a las etiquetas de terceros, Belz (2001) distingue cuatro situaciones de mercado:

1. no hay ninguna etiqueta de terceros para ese producto o campo de aplicación particular,
2. hay una etiqueta de terceros que es universalmente aprobada, pero sólo se conoce por una minoría de los consumidores,
3. hay una etiqueta de terceros que es universalmente aprobada y al mismo tiempo es bien conocida por la mayoría de los consumidores y
4. hay una cantidad de diferentes etiquetas de terceros que compiten entre sí (Belz, 2001).

Para comunicarles a los clientes la calidad socio-ecológica con credibilidad y, por lo tanto, para transformar cualidades creenciales en de casi-búsqueda, la tercera situación del mercado es ideal, desde el punto de vista de la economía de la información. Sin embargo, si una de las otras tres situaciones de mercado existe, las PAB tendrán que tomar medidas con el fin de contrarrestar su ineficiencia, es decir, si sus cualidades creenciales no se transforman en cualidades de casi-búsqueda y la desconfianza e incertidumbre determinan el mercado (Belz, 2001).

En el caso de la IAAB, la baja implementación de etiquetas de terceros, como herramienta de comunicación para señalar la credibilidad y la confianza, se puede explicar por el hecho de que en Argentina hay un gran número de etiquetas de terceros en competencia (cuarta situación del

mercado): además de las etiquetas nacionales, existen diferentes etiquetas (ver Catálogo de productos con sello – Secretaría de Alimentos y Bioeconomía de la República Argentina – 2019). A nivel nacional existen 4 etiquetas: Alimentos Argentinos, Orgánico Argentina, Indicación Geográfica registrada y Denominación de Origen registrada, y numerosas a nivel MERCOSUR (autorizadas según cada país miembro).

Como consecuencia de esta sobrecarga de etiqueta, los consumidores están bastante confundidos e inseguros en cuanto a cuál etiqueta otorga confianza. Los resultados empíricos muestran que las PAB son relativamente vacilantes y pesimistas acerca de las etiquetas de terceros, a pesar de su gran importancia en la superación de las asimetrías de información. Por lo tanto, tiene que ser el objetivo de las PAB intensificar la promoción de una etiqueta de terceros (ya existente) para reducir la incertidumbre y la desconfianza en la industria de alimentos y bebidas (Belz, 2001).

Después de la clasificación, a continuación, se coloca el énfasis en el uso específico de las herramientas de comunicación que se distinguen por el tipo de CSE. La tabla 14 muestra las medias y los coeficientes de correlación entre las herramientas de comunicación utilizadas y los diferentes tipos de CSE. Se pone de manifiesto una serie de distinciones significativas en cuanto a la implementación de herramientas de comunicación específicas para señalar credibilidad. Generalmente, se puede observar que los medios utilizados como herramientas de comunicación de cada tipo de CSE proceden de manera bastante similar, pero a diferentes niveles con respecto al alcance (Apéndice 21). La relación se puede describir de la siguiente manera: cuanto mayor sea la calidad socio-ecológica de los productos, mayor será el grado en que se utilizan las herramientas de comunicación para señalar credibilidad.

Por lo tanto, se puede suponer que la necesidad de indicar la credibilidad depende del grado de complejidad socio-ecológica de la calidad del producto. Específicamente, los Líderes en CSE utilizan una multitud de herramientas de comunicación en un alto grado con el fin de señalar credibilidad. Y, debido a su estrategia de posicionamiento dominante, es esencial que aparezcan creíbles y que acumulen aún más la confianza en el consumidor. El uso intensivo de la personalidad de los propietarios ($\bar{x} = 2,40$) es, por ejemplo, distintivo en los Líderes. Ningún otro tipo de estrategia utiliza esta herramienta de comunicación con tan alto grado. Los Seguidores en CSE persiguen un uso similar de herramientas de comunicación, pero en un grado algo menor. El único instrumento de comunicación que se utiliza en mayor medida por los Seguidores en CSE, en comparación con los Líderes, es la publicidad convencional ($\bar{x} = 1,85$). Por el contrario, los Indecisos que tienen la calidad de los productos más baja de los cuatro tipos de estrategias, no utilizan ninguna herramienta de comunicación con un alto grado. Los instrumentos de comunicación básicos, como páginas web ($\bar{x} =$

2,09), folletos informativos ($\bar{x} = 1,94$), y el empaque del producto ($\bar{x} = 1,91$) se implementan en cierta medida. En particular, las etiquetas de terceros ($\bar{x} = 1,36$), la publicidad convencional ($\bar{x} = 1,63$), y las declaraciones propias ($\bar{x} = 1,69$) apenas son utilizadas. Esto sucede porque los Indecisos no ven la calidad socio-ecológica del producto como necesidad y/o urgencia a comunicar; lo cual queda demostrado en el poco uso de las declaraciones propias, las cuales no implican costo alguno (en oposición al caso de las etiquetas de terceros). Estos hallazgos se encuentran ya expresados intrínsecamente en su estrategia de posicionamiento de flaqueo.

Una aplicación similar de herramientas de comunicación se puede observar en relación a los Pasivos. Sin embargo, es característico de los Pasivos la publicidad convencional ($\bar{x} = 1,93$). Esto puede explicarse por su estrategia de mercado de masas.

Tabla 14: Medias y coeficientes de correlación entre las herramientas de comunicación utilizadas para señalar credibilidad y los tipos de CSE (Pearson-rank-correlation-test) (N = 308)

Herramientas de comunicación	Tipos de CSE							
	Líderes		Seguidores		Indecisos		Pasivos	
	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r
Marca corporativa (n = 279)	2,44	0,19	2,35	0,11	1,89	-0,25	2,00	-0,11
Páginas web (n = 294)	2,38	0,14	2,25	0,01	2,09	-0,12	2,10	-0,07
Marca de producto (n = 279)	2,30	0,12	2,27	0,11	1,84	-0,23	2,07	-0,05
Personalidad de los propietarios (n = 292)	2,40	0,20	2,16	0,02	1,88	-0,17	1,93	-0,09
Folletos de información (n = 290)	2,31	0,19	2,06	-0,02	1,94	-0,10	1,82	-0,11
Empaque del producto (n = 291)	2,27	0,17	2,05	-0,02	1,91	-0,11	1,90	-0,07
Declaraciones propias (n = 277)	2,20	0,19	2,04	0,08	1,69	-0,18	1,52	-0,17
RRPP (n = 276)	2,07	0,13	1,92	0,01	1,76	-0,11	1,79	-0,05
Publicidad (n = 291)	1,73	-0,05	1,85	0,09	1,63	-0,11	1,93	0,07
Etiquetas de terceros (n = 268)	1,71	0,13	1,59	0,05	1,36	-0,15	1,45	-0,05

Fuente: elaboración propia

Las relaciones descritas anteriormente son estadísticamente soportadas por un número de correlaciones significativas entre la herramienta de comunicación utilizada y los tipos de estrategias. Se aplicó el siguiente código para cada herramienta de comunicación: 1: bajo alcance; 3: alto alcance. El rango de correlación de Pearson encuentra una relación positiva entre la CSE de los Líderes y el alto uso de herramientas de comunicación tales como la personalidad de los propietarios ($r = 0,20$), marca corporativa ($r = 0,19$), folletos de información ($r = 0,19$), declaraciones propias ($r = 0,19$), empaque del producto ($r = 0,17$), páginas web ($r = 0,14$), RRPP ($r = 0,13$), etiquetas de terceros ($r = 0,13$), y la marca del producto ($r = 0,12$). En contraste, los Indecisos se correlacionan, significativamente, con la baja utilización de varias herramientas de comunicación. Estos instrumentos de comunicación son: marca corporativa ($r = -0,25$), la marca del producto ($r = -0,23$), declaraciones propias ($r = -0,18$), la

personalidad de los propietarios ($r = -0,17$), etiquetas de terceros ($r = -0,15$), y páginas web ($r = -0,12$). Además, los Pasivos también se correlacionan, negativamente, con el uso de las declaraciones propias ($r = -0,17$). El *Drop in dispersion test* confirma estas conclusiones, mostrando una serie de diferencias significativas entre las medias de los tipos de CSE (Apéndice 22). Un hallazgo relevante es que los Indecisos se resisten, en particular, a comunicar credibilidad a través de su marca corporativa y de producto. Esto puede interpretarse como una falta de fuerza en relación con su marca corporativa y de producto.

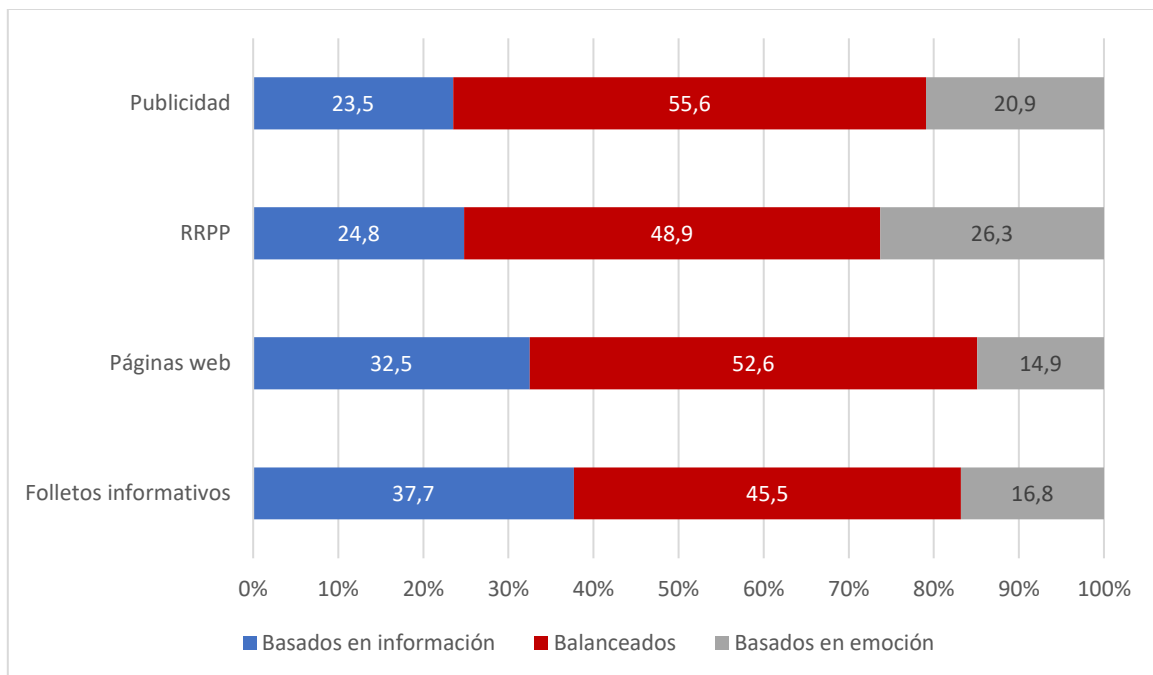
Como consecuencia de estos hallazgos empíricos, se puede suponer que estas marcas -la corporativa y la de producto- no están claramente posicionadas en el mercado de alimentos y bebidas sostenibles y que suelen estar dominadas por los minoristas.

Teniendo en cuenta estos hallazgos significativos la hipótesis $H_{2/3}$ -las herramientas de comunicación se aplican en mayor medida cuando se trata de poner en relieve las cualidades creenciales- puede ser tentativamente aceptada.

Información y emoción

Otro aspecto de la comunicación que es específico para la comercialización de alimentos y bebidas sostenibles es el conflicto entre el suministro de estímulos informativos y emocionales creíbles. En el contexto de la publicidad convencional, actividades de RRPP, folletos informativos y páginas web, las PAB expresan su orientación de las herramientas de comunicación de la información basada en la emoción. Se usó una escala de tres puntos (1: basados en información; 2: balanceados; 3: basados en emoción), donde se puede observar que los folletos informativos ($\bar{x} = 2,21$), páginas web ($\bar{x} = 2,18$), y la publicidad convencional ($\bar{x} = 2,03$) tienden a contrastarse con las RRPP ($\bar{x} = 1,98$) que, comparando, se basan más en la emoción (figura 37).

Figura 37: Información y emoción (N = 362)



Fuente: elaboración propia

Una comparación estadística de la media (*Kruskal-Wallis test*) indica diferencias significativas en cuanto a la emoción e información de estas herramientas de comunicación (Apéndice 23). Tomando los folletos de información como herramienta de comunicación de referencia, la publicidad y las RRPP difieren significativamente ($p\text{-valor} \leq 0,000$) de ellos, mientras que las páginas web no muestran diferencias significativas. Esto indica, entonces, que los folletos de información y páginas web se basan más en la información, que las RRPP y la publicidad. Los resultados se pueden explicar de la siguiente manera: con respecto a los productos sostenibles, los folletos de información y páginas web se utilizan, principalmente, para entregar información adicional del producto a los consumidores (p. Ej., Kotler y Armstrong, 2016), mientras que la publicidad se aplica para informar y persuadir a los clientes a tomar una decisión de compra positiva, mediante el uso de estímulos, en comparación, más emocionales. Con respecto a los productos de baja participación, tales como alimentos y bebidas, se ha observado en los últimos años una tendencia hacia la publicidad más emocional (p. Ej., Becker, 2006).

Las RRPP como herramienta de comunicación también son -en relación- más emocionales cuando se refieren a productos sostenibles. Una posible explicación podría ser que cuando el fin es tener un mayor impacto en la conciencia pública, las historias emocionales, en lugar de información, hacen un mejor trabajo (p. Ej., Kotler y Armstrong, 2016). Sin embargo, hay que tener en cuenta que casi la mitad del total de las empresas marcaron que las cuatro herramientas de comunicación no son ni totalmente informativas, ni totalmente basadas en la emoción. Sino que son más bien equilibradas en su uso.

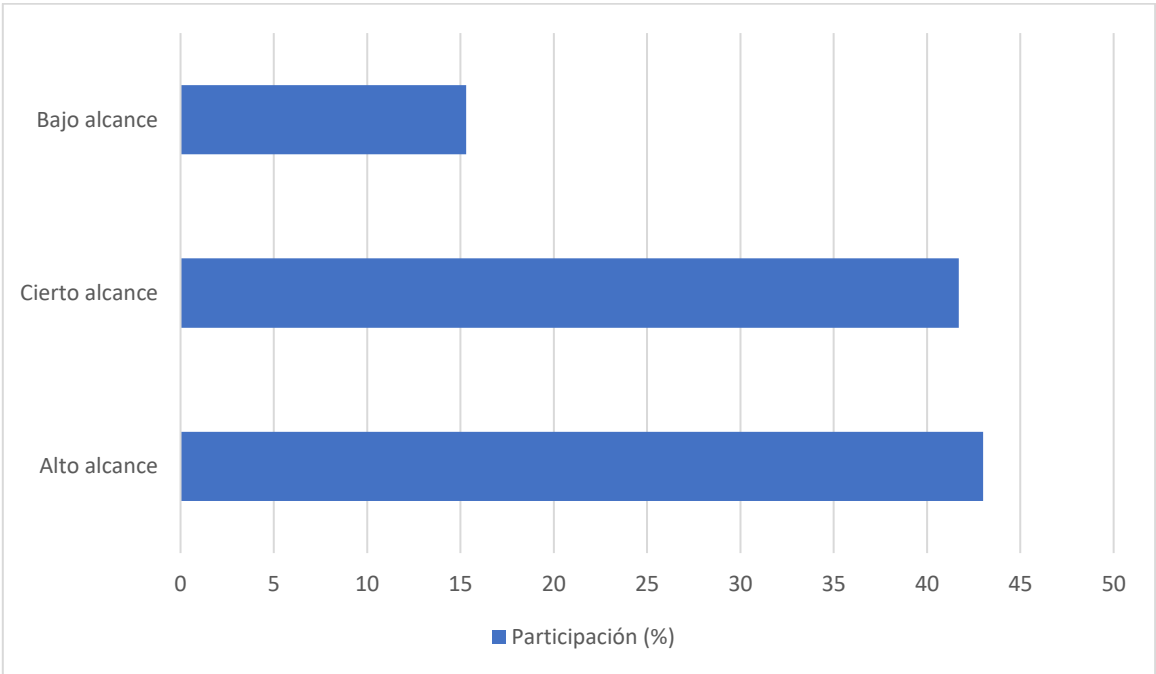
Cuando diferenciamos entre los cuatro tipos de estrategias, se puede observar que no hay una correlación significativa entre la aplicación de información y la emoción en ciertas herramientas de comunicación y los tipos de estrategias. Este hallazgo conduce a la suposición de que la complejidad de la calidad socio-ecológica del producto ya no exige, explícitamente, el uso de herramientas de comunicación basadas en la información.

Sin embargo, no hay hallazgos significativos que apoyen la hipótesis H_{2/4}, es decir, las herramientas de comunicación usadas por determinados alimentos y bebidas sostenibles se basan más en la información que en la emoción. Por lo tanto, no puede ser tentativamente aceptada.

Alianzas de motivación

El último aspecto de la mezcla comercial sostenible que se va a examinar es el grado en que las PAB combinan aspectos de comercialización socio-ecológicos con los aspectos de comercialización convencionales, tales como, el sabor, frescura, comodidad y ahorro de costos en su comunicación.

Figura 38: Uso de alianzas de motivación como herramienta de comunicación en el caso de alimentos y bebidas sostenibles (n = 360)



Fuente: elaboración propia

La figura 38 presenta las respuestas y muestra que las alianzas de motivación se utilizan en alto grado por el 43,0% de las PAB. Además, el 41,7% aplica este instrumento de comunicación, en cierta medida,

mientras que un mero 15,3% de las empresas emplean alianzas de motivación en un grado bajo en su mix de comunicación. A modo de comparación, un estudio cuantitativo realizado en Alemania mostró similares resultados para la industria alemana de alimentos y bebidas en 2008 (véase Schmidt-Riediger, 2008). Se puede suponer entonces, que el nivel de desarrollo (en términos de sostenibilidad) de la IAAB en 2019, sea comparable con aquel de Alemania de hace 10 años atrás; ya que la matriz productiva de ambos países es similar.

Por lo tanto, se puede suponer que las alianzas de motivación desempeñan un papel decisivo en el contexto de la comercialización de productos sostenibles donde la calidad, la conveniencia, el sabor, la frescura y, en particular, los aspectos de salud, constituyen criterios de compra (Meffert y Kirchgeorg, 1998; Belz, 2001; Ottman et al., 2006).

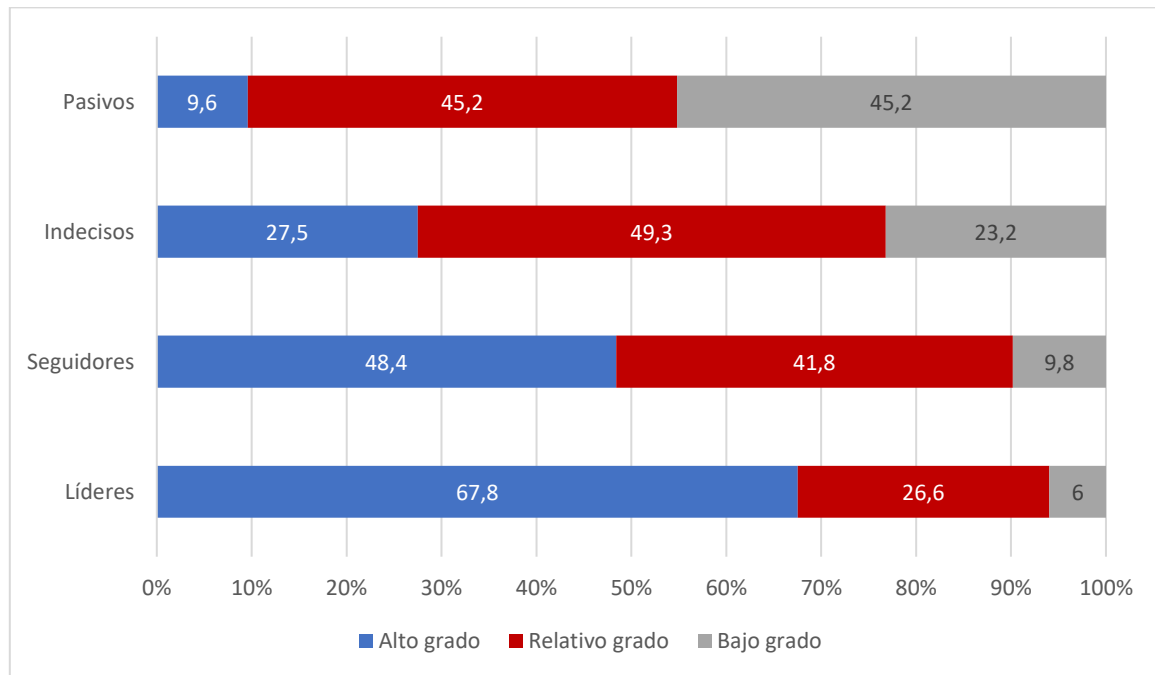
Los alimentos y bebidas se pueden combinar con una gran cantidad de diferentes beneficios de sostenibilidad adicionales. Estos beneficios pueden plantear una intersección con otras industrias. Por ejemplo, hay una falta de alianzas de motivación similar en términos de energía verde (véase, Bilharz, 2005: “La corriente eléctrica no tiene vitaminas”). Se puede suponer que este hecho constituye una barrera importante para estos tipos de productos sostenibles (Bilharz, 2005). Otro ejemplo, lo constituyen las alianzas de motivación en la industria de automóviles, cf. Hoffmann 2002.

Además de la distinción entre las industrias, los criterios sociales y ecológicos pueden existir otros criterios. En general, se puede decir que los criterios ecológicos se combinan mejor y más fácilmente con criterios de compra convencional que con criterios sociales (p. Ej., Ottman et al., 2006). Los criterios ecológicos -en particular en relación con los alimentos y bebidas- se pueden transformar en un beneficio individual con el cual los consumidores son más propensos a actuar, tales como, los aspectos de salud y sabor. En comparación con los criterios ecológicos, es mucho más difícil transformar los criterios sociales en beneficios individuales, que vayan más allá de un mero aumento de la autoestima.

En cuanto a la diferenciación por tipo de estrategia, se pueden hacer las siguientes afirmaciones. En general, hay diferencias notables en el uso de alianzas de motivación entre los cuatro tipos de estrategias. Mientras que el 67,8% de los Líderes emplean alianzas de motivación en un alto grado, solamente 9,6% de los Pasivos hacen uso explícito de este instrumento de comunicación (figura 39). La gran mayoría de los Pasivos sólo implementa alianzas de motivación en un relativo grado (45,2%) o -en igual proporción- en un bajo grado (45,2%).

Por el contrario, y similar a los Líderes, la mayoría de las PAB dentro del grupo de Seguidores implementa alianzas de motivación en un alto grado (48,4%) o en un relativo grado (41,8%). Una vez más, los Indecisos son los menos específicos en su uso de alianzas de motivación como una herramienta de comunicación. Casi la misma proporción implementa el instrumento en un alto grado (27,5%) como en un bajo grado (23,2%).

Figura 39: Proporción del uso de alianzas de motivación según tipo de CSE (N = 306)



Fuente: elaboración propia

Una explicación para el comportamiento comunicacional variado en términos de alianzas de motivación se puede ver en la estrategia de posicionamiento, así como en el grupo objetivo. Alianzas de motivación se aplican en un grado más alto si la calidad del producto socio-ecológica se posiciona más dominante. Una declaración similar se puede hacer para el grupo objetivo. En particular, los activos sostenibles y los activables parecen estar abiertos a los aspectos sanitarios y nutricionales en combinación con las calidades del producto socio-ecológico.

La correlación entre la aplicación de alianzas de motivación y los tipos de estrategias, es significativa. Los Líderes se relacionan positivamente con la implementación de alianzas de motivación ($r = 0,28$). En contraste, los Pasivos ($r = 0,29$) e Indecisos ($r = -0,20$) correlacionan negativamente con el uso de alianzas de motivación (Apéndice 24).

La comparación de medianas estadísticas (*Drop in dispersion test*) también muestra diferencias considerables entre casi todos los cuatro tipos de estrategias (Apéndice 25). Basándose en una escala de tres puntos (1: bajo grado, 2: relativo grado, 3: alto grado), los Líderes ($\bar{x} = 2,62$) y Seguidores ($\bar{x} = 2,39$) difieren significativamente ($p\text{-valor} \leq 0,001$) de los Indecisos ($\bar{x} = 2,04$) y Pasivos ($\bar{x} = 1,65$). Por otra parte, los Indecisos también se diferencian de manera significativa de los Pasivos ($p\text{-valor} = 0,010$) al igual que los Líderes de los Seguidores ($\alpha = 0,007$).

Con respecto a estos hallazgos relevantes, la hipótesis $H_{2/5}$ -en el caso de determinados alimentos y bebidas sostenibles, las alianzas de motivación se utilizan en gran medida- puede ser tentativamente aceptada.

El análisis en profundidad de las características de la CS ha demostrado que:

1. las cuatro estrategias difieren significativamente en términos de su CSE y su CSO; y
2. que hay un ajuste interno entre la CSE y CSO, al menos, para tres tipos de estrategias.

Por lo tanto, la hipótesis H_2 puede ser, en su conjunto, tentativamente aceptada.

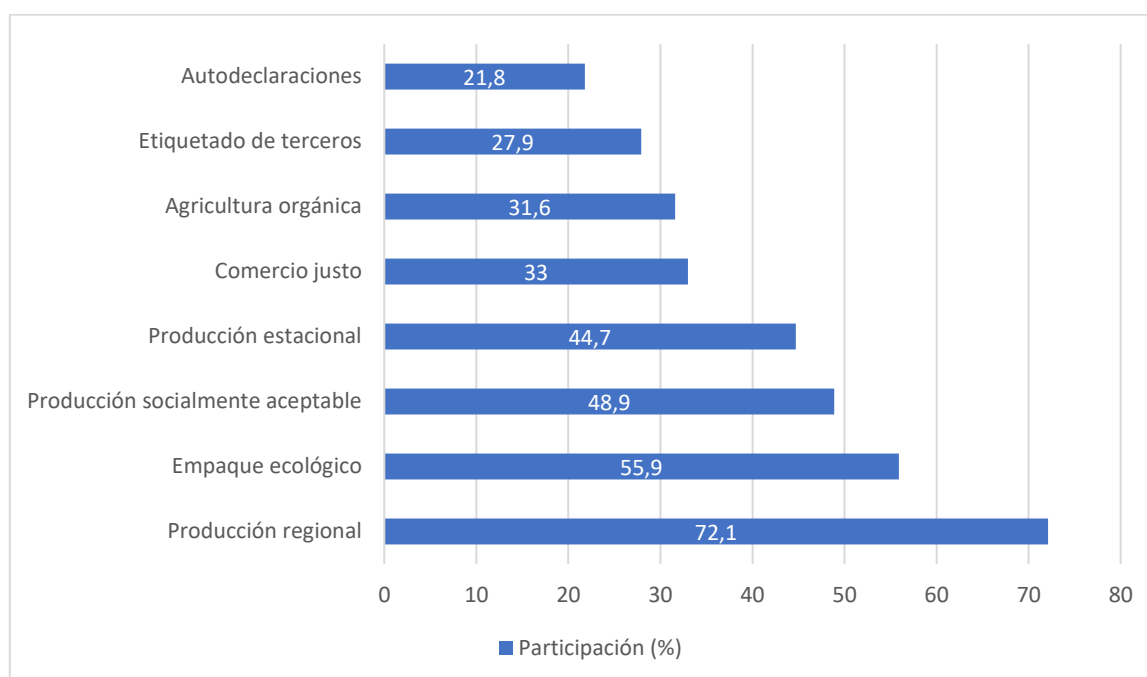
C-5.3.4 Implementación de los aspectos seleccionados de CS

Una referencia cualitativa adicional para probar la calidad de los grupos deducidos se puede encontrar en la cantidad de aspectos de la CS seleccionados e implementados por las PAB. ¿Por qué algunos aspectos encuentran mayor aplicación en la IAAB? Y de ser así, ¿a qué tipo de estrategia corresponden? Las PAB podrían elegir entre un total de siete aspectos de CS o indicar que ninguno de estos aspectos se aplica a su empresa de alimentos y bebidas. La situación detrás de esto es que los Líderes y Seguidores ya han puesto en marcha una serie de aspectos de comercialización específicos, mientras que los Indecisos y Pasivos no han podido hacerlo.

Como muestra la figura 40, el 72,1% de las empresas de alimentos y bebidas utiliza los recursos que son producidos regionalmente en (al menos) algunos de sus productos. Esto contribuye en gran medida, a la creación de valor regional. Los aspectos relativos al empaque ecológico, condiciones de trabajo socialmente aceptables, y la producción de temporada, también son altamente consideradas dentro de las PAB. Aproximadamente, la mitad de las empresas de alimentos y bebidas utilizan menos embalaje o empaque respetuoso del medioambiente (55,9%), prestan atención a formas socialmente aceptables de producción como, por ejemplo, una compensación justa, condiciones seguras de trabajo o empleo regular (48,9%), y respetan las diferencias estacionales en sus alimentos y bebidas (44,7%).

Los aspectos sociales y ecológicos, de los cuales se habla cada vez más, son el comercio justo y la agricultura ecológica. Alrededor de un tercio de las PAB encuestadas pone en práctica estos aspectos en la siguiente proporción: el comercio justo (33,0%) y la agricultura orgánica (31,6%). Por último, sólo el 27,9% de las PAB utiliza etiquetas de terceros y tan sólo el 21,8% hacen declaraciones propias.

Figura 40: Importancia de los aspectos seleccionados de CS (n = 362)



Fuente: elaboración propia

Se puede observar que, mientras que los aspectos sociales y ecológicos son considerados con un alto grado dentro del sector de la producción y empaque, las herramientas de comunicación creíbles tales como etiquetas de terceros independientes o declaraciones propias parecen ser menos establecidas. Hallazgos similares ya han sido hechos por Belz (2003b) en relación con las actividades de eco-comercialización en diferentes industrias en Europa.

El estudio de Belz muestra también que las empresas depositan su enfoque particular en envases ecológicos y menos aún en las etiquetas ecológicas (Belz 2003b). En ese estudio se compararon sólo algunos aspectos socio-ecológicos entre las industrias europeas de alimentos y bebidas. A pesar de que ambos estudios no son directamente comparables debido a esos ajustes, nuevamente las similitudes con Europa son notables. Parece que, como se mencionó anteriormente, las etiquetas tienen varias limitaciones que dificultan su implementación (Belz 2001; Karstens y Belz, 2006). Las empresas de alimentos y bebidas consideran un promedio de 3,5 aspectos de CS para sus productos. Si el promedio de los aspectos socio-ecológicos se analiza por separado para cada uno de los cuatro

tipos de estrategias, se puede observar una diferencia considerable. Mientras que los Líderes y Seguidores implementan un promedio de 4,2 y 3,6 aspectos socio-ecológicos de comercialización, respectivamente, los Indecisos cuentan con alrededor de 2,9 y Pasivos sólo con 2,4 aspectos de comercialización.

Tabla 15: Medias y coeficientes de correlación entre los aspectos seleccionados de CS y los tipos de CSE (Pearson-rank-correlation-test) (N = 308)

Aspectos seleccionados de la CS	Tipos de CSE							
	Líderes		Seguidores		Indecisos		Pasivos	
	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r
Producción regional (n = 231)	0,77	0,03	0,81	0,12	0,62	-0,17	0,74	-0,01
Empaque ecológico (n = 174)	0,56	-0,01	0,62	0,10	0,49	-0,08	0,52	-0,03
Producción socialmente aceptable (n = 158)	0,58	0,09	0,56	0,07	0,39	-0,13	0,42	-0,06
Producción estacional (n = 141)	0,44	-0,02	0,49	0,06	0,52	0,07	0,23	-0,16
Comercio justo (n = 105)	0,38	0,05	0,41	0,12	0,21	-0,16	0,26	-0,06
Agricultura ecológica (n = 101)	0,55	0,29	0,28	-0,09	0,25	-0,09	0,10	-0,17
Etiquetas de terceros (n = 90)	0,49	0,26	0,21	-0,14	0,27	-0,03	0,13	-0,12
Declaraciones propias (n = 68)	0,44	0,32	0,17	-0,10	0,13	-0,12	0,03	-0,15
Ninguna opción aplica (n = 15)	0,01	-0,11	0,03	-0,06	0,11	0,16	0,06	0,03

Fuente: elaboración propia

La tabla 15 muestra las correlaciones entre ciertos aspectos de la CS seleccionados (codificados con: 0: No; 1: Si) y los tipos de estrategias. Los Líderes se correlacionan positivamente con las declaraciones propias ($r = 0,32$), la agricultura ecológica ($r = 0,29$) y el etiquetado de terceros ($r = 0,26$). Estos hallazgos conducen a la hipótesis de que los Líderes, comparativamente, implementan más a menudo este tipo de aspectos de CS en sus negocios que los otros tipos de estrategias. Los Seguidores se correlacionan positivamente con la producción regional ($r = 0,12$) y el comercio justo ($r = 0,12$), pero negativamente con el etiquetado de terceros ($r = -0,14$). En contraste, los Pasivos correlacionan negativamente con un número de aspectos de la CS, es decir, la agricultura ecológica ($r = -0,17$), la producción estacional ($r = -0,16$), declaraciones propias ($r = -0,15$) y el etiquetado de terceros ($r = -0,12$). Se puede suponer, por lo tanto, que los Pasivos hacen un menor uso de este tipo de aspectos de CS, en comparación con (casi todos) los otros tipos de estrategias. También los Indecisos correlacionan negativamente con ciertos aspectos. En concreto, estos aspectos son: la producción regional ($r = -0,17$), el comercio justo ($r = -0,16$), la producción socialmente aceptable ($r = -0,13$) y las declaraciones propias ($r = -0,12$). Particularmente es notable que los Indecisos correlacionan positivamente ($r = 0,16$) al responder que ninguno de estos aspectos se aplica a sus empresas de alimentos y bebidas. Este hallazgo apoya la suposición de su menor calidad de producto socio-ecológica. De hecho, un *Drop in dispersion test*

confirma esto, mostrando una serie de diferencias significativas entre las medias de los tipos de CSE (Apéndice 26).

Existen correlaciones entre ciertos tipos de estrategias y aspectos de CS en casi todos los seleccionados. Esto puede ser interpretado sobre la base de que cada aspecto puede ser más o menos aplicado por la CSE. Sólo en términos de empaque ecológico no hay correlaciones significativas. Este resultado se explica por el hecho de que los tipos de CSE utilizan empaques ecológicos en un grado similar. Parece que debido a las regulaciones legales que ocurrieron en las últimas décadas, los aspectos ecológicos en los envases ya no constituyen una característica distintiva en la comercialización (Belz, 2001). Las medias y los coeficientes de correlación indican que los Líderes y Seguidores en CS aplican ciertos aspectos de la CS en un grado mayor que los Indecisos y Pasivos. Este dominio de aspectos específicos de la CS dentro de los grupos de los Líderes y Seguidores en CSE, también se puede interpretar como un indicador adicional de la calidad del clúster.

C-5.4 Tipos de CSE en el mercado argentino de alimentos y bebidas

Después de la identificación y descripción de los cuatro tipos de estrategias, surgen como consecuencia las siguientes preguntas: ¿Cómo encajan estos tipos de CSE en el mercado de alimentos y bebidas actual? ¿Pueden ser ordenados según una lógica específica? Con el fin de responder a estas preguntas, se describe el desarrollo del mercado mundial en general y el desarrollo del mercado argentino con respecto a la calidad del producto y al comportamiento de los precios. Junto a eso se introducen, brevemente, tres estrategias competitivas genéricas (Porter, 2004) (sección 5.4.1). Esta sección es seguida por la discusión sobre cómo los tipos de estrategias pueden clasificarse dentro del mercado argentino de alimentos y bebidas (sección 5.4.2).

C-5.4.1 Estrategias de polarización y competencia del mercado

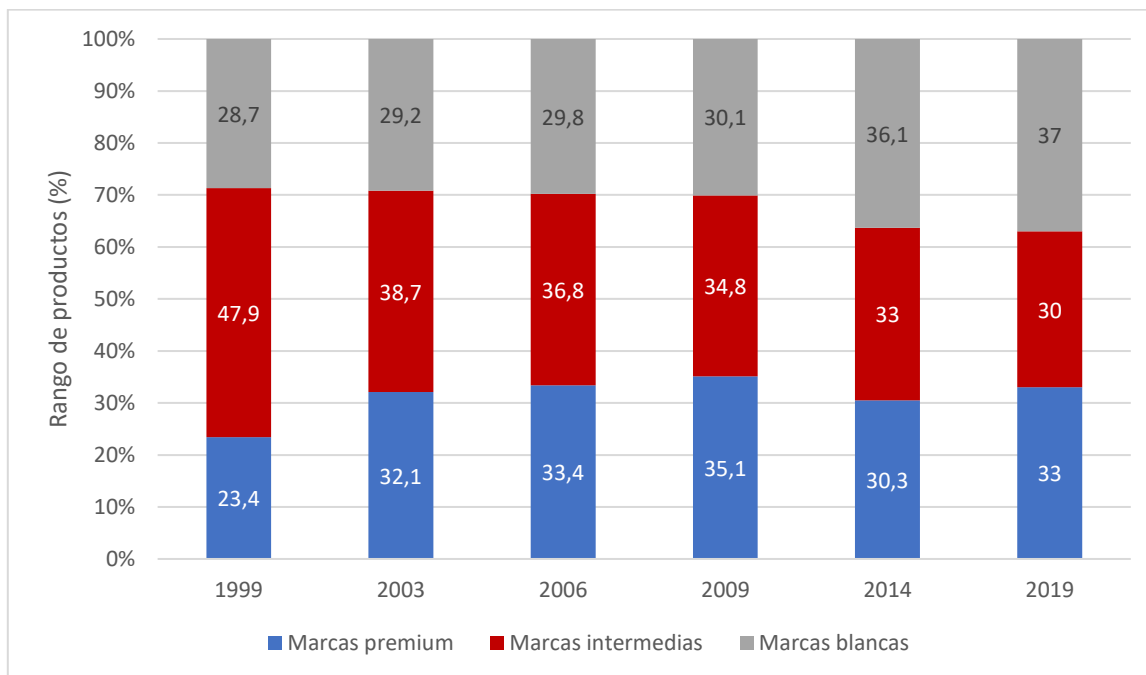
En principio, se puede observar que la oferta de productos premium y “sin adornos” está provocando la extinción de los productos y servicios intermedios en muchas industrias (Riiber Knudsen et al., 2005). Esta polarización del mercado –esto es el crecimiento del mercado de ambos extremos a expensas del medio- es un fenómeno de las últimas décadas y es causado entre otras cosas por el comportamiento del consumidor híbrido (Belz, 2005a; Becker, 2006). Este comportamiento describe consumidores que, por un lado, compran productos de bajo precio para las necesidades diarias y, por otro, tienen un deseo de alto valor o de productos de lujo (Meffert, 2005). Desde el año 1999 a 2004, Riiber Knudsen et al. analizaron las tasas de crecimiento de 25 sectores o categorías de productos en Europa, América

del Norte y a nivel mundial, y los compararon con la media del mercado. Lo que han descubierto es que mientras que los niveles de los productos de alta gama (+ 8,7%) y los “sin adornos” (+4,2%) han aumentado por encima del promedio, los productos de nivel medio (-5,7%) han quedado atrás del promedio del mercado, en casi un 6% al año (Riiber Knudsen et al., 2005). Esta polarización de mercado, sin embargo, varía a través de las industrias y se produce a diferentes velocidades en diferentes partes del mundo. Con respecto a la IAAB, se encontró una polarización del mercado con un cambio notable hacia el segmento de bajo costo (Riiber Knudsen et al., 2005).

Estos resultados son compatibles con los análisis publicados en “Management von Kundenbeziehungen” (Georgi y Hadwich, 2010) donde se plantea una industria de alimentos y bebidas caracterizada mediante el aumento notable de la polarización del mercado. El segmento de alta calidad y el segmento de bajo precio están creciendo mientras que el segmento medio se está erosionando (Roeg, 2014). Durante la década del 60, este segmento medio era el más grande y más importante (Meffert, 2005) pero, desde hace poco, la mayoría de las empresas de alimentos y bebidas parece estar “atascada” en el segmento medio.

Para las marcas de nivel medio la situación se tensa de forma visible (figura 41). Una orientación estratégica clara -ya sea de alta calidad o de bajo costo- influye positivamente en la rentabilidad y, por lo tanto, comprende un requisito para el éxito empresarial (Becker, 2006).

Figura 41: Polarización de mercado en la industria de alimentos y bebidas (1999-2019)



Fuente: basado en Roeg (2015)

De la figura se desprende, por un lado, que las marcas blancas han ido agregando valor a lo largo del tiempo (por ejemplo, se hace referencia a aquellas marcas de los supermercados o distribuidores que mejoran la calidad de sus productos), por otro lado, el segmento medio (marcas intermedias) casi perdió 15 % en 7 años. La dificultad que tiene el segmento medio es que no ofrecen una calidad superior, ni venden sus productos con una ventaja de precio, en particular.

Por el contrario, las PAB pertenecientes al segmento de marcas premium ofrecen claramente los productos de valor que tienen una calidad superior. A pesar de que cobran un precio más alto, su cuota de mercado ha aumentado un 1,6% en los últimos siete años. Los consumidores están dispuestos a pagar este precio más alto, ya que generan confianza.

En el extremo inferior del mercado de alimentos y bebidas hay PAB que venden sus productos sin un cierto valor añadido, pero a un precio bajo. Para los consumidores, la ventaja de precios constituye el fundamento de ventas. Por lo tanto, aceptan un producto de menor calidad alimentaria. Incluso, la cuota de mercado de este segmento se ha incrementado en un 12,7%. Sobre la base de estos productos, se destacan los supermercados y distribuidores de línea completa que, al mismo tiempo, generan ganancias de la creciente tendencia hacia alimentos y bebidas de mayor valor (Roeg, 2014).

Este tipo de desarrollo de mercado en curso -en beneficio al segmento de alta calidad y al segmento de bajo precio- puede ser explicado por medio del concepto de Michael E. Porter sobre las estrategias competitivas, que fue publicado originalmente en 1980. Con el fin de hacer frente a las cinco fuerzas competitivas en una industria determinada -es decir, los posibles nuevos competidores, los competidores dentro de la industria, los productos sustitutivos, los proveedores y los consumidores existentes- Porter presenta tres estrategias corporativas distintas:

1. la diferenciación,
2. el liderazgo de costos y
3. el enfoque (Porter, 2004).

A través de estas estrategias genéricas, las empresas pueden destacarse en una industria determinada. La diferenciación, como primera estrategia competitiva, significa la creación y comercialización de un producto con una cierta USP. Una empresa puede diferenciarse, por ejemplo, por medio de una tecnología en particular, diseño, servicios de imagen de marca, servicio post-venta, red de distribución, características, o la calidad del producto. Esta estrategia requiere una excelente reputación de la empresa, que a menudo se acompaña de una menor cuota de mercado debido a su exclusividad. Los consumidores que compran estos productos no son particularmente sensibles al precio.

La empresa que sigue el liderazgo en precios puede, por lo tanto, alcanzar ingresos por encima de los de la media. Sin embargo, eso no quiere decir que los costos pueden ser ignorados. Más bien significa que, simplemente, no forman en particular el objetivo estratégico.

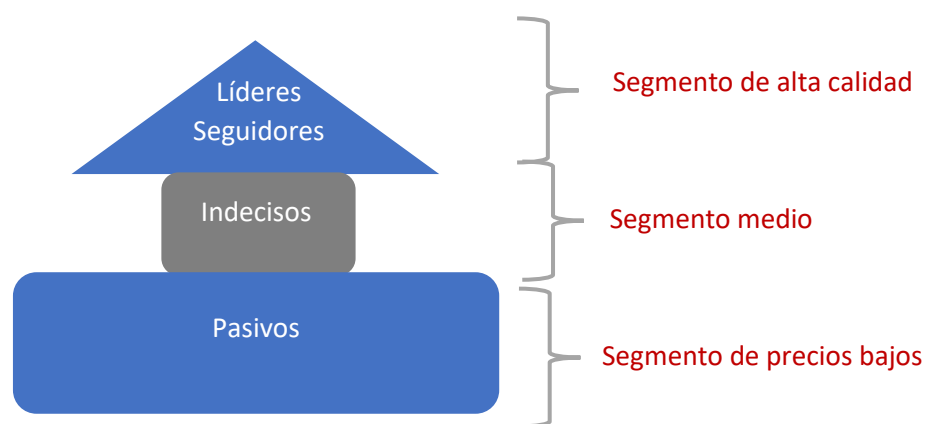
Por el contrario, el objetivo estratégico de la segunda estrategia competitiva es lograr liderazgo global de costos. Esto se puede realizar apelando a una serie de métodos de ahorro de costos, como por ejemplo, estricto control de los costos y gastos variables, minimización de investigación y desarrollo, así como los gastos de publicidad y el aprovechamiento de economías de escala. Esta estrategia requiere, a menudo, una mayor cuota de mercado con el fin de obtener importantes ventajas de costos mediante la compra y venta de grandes cantidades.

La tercera estrategia competitiva según Porter es el enfoque, es decir, la concentración en un determinado nicho de mercado. Este nicho seleccionado se determina ya sea por un determinado grupo de consumidores, por una región geográfica específica, como por una variedad de productos particular. Sin embargo, dentro del nicho la empresa utiliza la diferenciación o el costo como liderazgo nuevamente.

C-5.4.2 Clasificación de los tipos de CSE

Teniendo en mente los avances en términos de polarización del mercado argentino de alimentos y bebidas, así como las tres estrategias competitivas de Porter, los tipos de estrategias pueden clasificarse de la siguiente manera:

Figura 42: Clasificación de los tipos de CSE dentro del mercado argentino de alimentos y bebidas



Fuente: basado en Becker (2006)

Los Líderes ofrecen la más alta calidad de alimentos y bebidas en relación con los aspectos socio-ecológicos de todos los tipos de estrategias. Venden sus productos de primera calidad en nichos de mercado a los activos sostenibles y poseen posición dominante de calidad socio-ecológica en comparación con el precio y el rendimiento. Por estos productos superiores se cobran precios premium y se comercializan a través de un elevado número de canales de distribución de menor tamaño. Los Líderes en CSE utilizan alianzas de motivación en un alto grado para comunicar sobre sus productos sostenibles, en comparación con los otros tipos de estrategias, que en su mayoría aplican los instrumentos de comunicación, tales como la marca corporativa y de producto, la personalidad de los propietarios, páginas web, folletos informativos, empaque del producto, declaraciones propias y las etiquetas de terceros, con el fin de señalar su calidad socio-ecológica superior de producto. La mayor parte de estas herramientas de comunicación se utilizan, incluso, en un alto grado. Teniendo presente estas características de CS estratégicas y operativas, el Líder puede ser colocado en la parte superior del segmento de alta calidad para el mercado argentino de alimentos y bebidas.

Los Seguidores también procesan productos de alta calidad socio-ecológica, pero en un grado algo menor que los Líderes. Ellos ofrecen estos productos de valor en nichos de mercado o segmentos de mercado seleccionados para los consumidores que pueden ser socio-ecológicamente activables. En

comparación con el rendimiento y precio, la calidad del producto socio-ecológica se coloca a un nivel igual o de flaqueo. Los Seguidores siguen a los Líderes en términos de la mezcla comercial sostenible. Ellos persiguen, en un grado algo menor, todas las actividades analizadas de la mezcla comercial sostenible, pero, aun así, lo suficientemente alto. Cobran los precios más altos para sus productos sostenibles y los distribuyen a través de un número bastante elevado de canales de distribución más pequeños. También utilizan alianzas de motivación como herramienta de comunicación, en un alto grado.

En cuanto a la aplicación de ciertos instrumentos de comunicación para señalar la credibilidad, los Seguidores usan de manera particular la marca corporativa y de producto, así como también páginas web y la personalidad de los propietarios. En relativo grado se aplican las declaraciones propias, folletos informativos y el empaque de producto. La única herramienta de comunicación que es más utilizada por los Seguidores en CSE que por los Líderes es la publicidad convencional y esto se puede atribuir a la estrategia limitada de los Seguidores, por ejemplo, con respecto a su grupo objetivo. Por consiguiente, ambos tipos de estrategias previamente clasificadas –Líderes y Seguidores- persiguen estrategias de diferenciación mediante la alta calidad socio-ecológica del producto. Estas estrategias de diferenciación se centran, ante todo, en ciertos nichos de mercado o segmentos seleccionados de mercado. Esto es bastante típico para las estrategias de alta calidad, ya que no dan lugar a economías de escala.

A diferencia de estos dos tipos de estrategias, una mirada más cercana a los Pasivos revela que ellos practican más una estrategia global de liderazgo en costos y por lo tanto, su objetivo final en el mercado de alimentos va en dirección “opuesta”. Sus alimentos y bebidas son, comparativamente, de baja calidad socio-ecológica. Los Pasivos se dirigen a los consumidores que no tienen una particular conciencia socio-ecológica dentro del mercado masivo (pasivos sostenibles). La calidad del producto se utiliza solo como un atributo que flanquea al precio y rendimiento. En comparación con los productos sostenibles de los otros tipos de estrategias, los productos de los Pasivos son comercializados a un precio inferior. Lógicamente, el precio es entonces su posición dominante. Dos tercios de sus alimentos y bebidas se distribuyen a través de tres canales principales: supermercados, mayoristas, y franquicias. Debido a su baja calidad socio-ecológica y su grupo objetivo no interesado en dicha calidad, no hacen casi ningún uso de alianzas de motivación. Además, los Pasivos también aplican la mayoría de las herramientas de comunicación en un grado bajo, en comparación, ya que en su mayor parte no comercializan cualidades creenciales, sino más bien una cualidad particular de búsqueda: el precio más bajo. Con respecto al mercado argentino de alimentos y bebidas, por lo tanto, los Pasivos se pueden clasificar como el segmento de bajo precio.

El análisis previo de los Indecisos ya ha demostrado que este grupo parece estar estancado en el medio hasta cierto punto. Sus características estratégicas y operativas de la CS parecen ser incompatibles. Este tipo de estrategia no se puede asignar de inmediato a una u otra de las estrategias de Porter: la estrategia de ellos consiste en no vender alimentos y bebidas que tengan una calidad superior, para seguir una estrategia de diferenciación en el segmento de alta calidad, tampoco ofrecen una ventaja de precio en el mercado de masas, para seguir una estrategia de liderazgo en costos en el segmento de bajo precio. Estas reflexiones llevan a dos conclusiones posibles: en primer lugar, se puede suponer que los Indecisos que comercializan sus alimentos y bebidas sobre todo en nichos de mercado, persiguen una estrategia de enfoque. En segundo lugar, y siendo esta conclusión la más probable en el contexto de polarización, los Indecisos no han podido posicionarse en ningún extremo del mercado argentino:

Los Indecisos ofrecen la calidad socio-ecológica más baja de los cuatro clústeres. Tampoco la utilizan como estrategia de posicionamiento más allá del precio y el rendimiento. Sin embargo, apuntan a los consumidores que tienen una cierta conciencia socio-ecológica (activables) en nichos de mercado. Esta estrategia, ya inconsistente, se continúa debilitando por una mezcla comercial sostenible inadecuada.

Los Indecisos demandan un precio premium por sus productos (de baja calidad) que es incluso mayor que el precio demandado por los Seguidores. El 44,8% de sus productos son vendidos a través de tres canales principales (mayoristas, supermercados y locales propios) y esto contradice, en cierta medida, su estrategia de nicho de mercado. Casi el 80% de las empresas de alimentos y bebidas pertenecientes a los Indecisos también afirman que utilizan alianzas de motivación en alta o cierta medida y que no están de acuerdo con su baja calidad socio-ecológica del producto. Sin embargo, el aspecto que es apropiado, en vista de su baja calidad del producto, es el uso de las herramientas de comunicación en una medida baja, en comparación con el fin de señalar credibilidad.

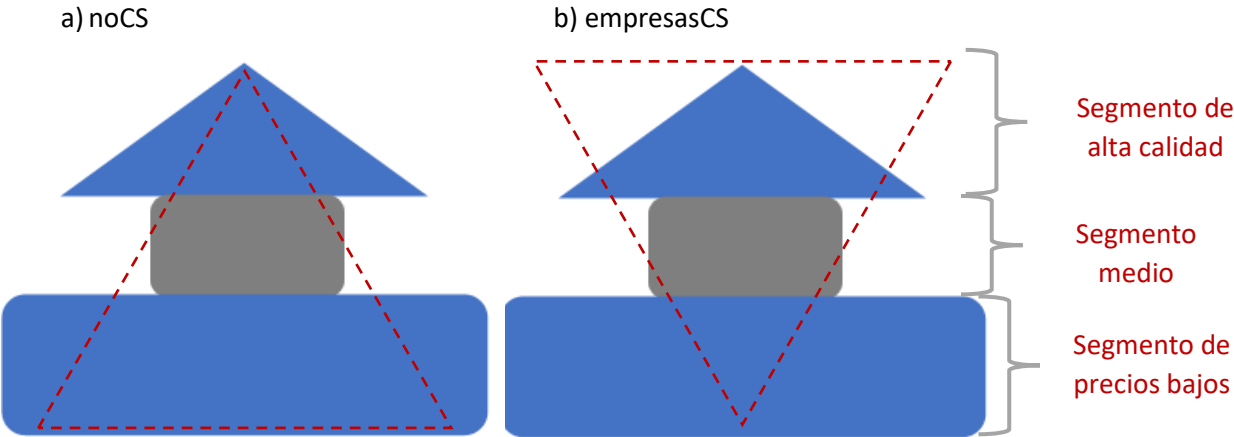
Teniendo esto en cuenta junto con las características de la CSE y operativos y, al mismo tiempo, el “ajuste perfecto” de los aspectos estratégicos y operativos de los otros tres tipos de estrategias, se puede suponer que la estrategia de los Indecisos pertenece al segmento medio, que es el que tiene problemas en el mercado argentino de alimentos y bebidas.

Por medio de esta clasificación, se aproxima una imagen de la posición de las cuatro estrategias de mercado. Sin embargo, junto a los tipos de CSE también está el grupo de las noCS dentro de la industria argentina. Debido a que este grupo fue excluido del análisis ya que carece de compromiso socio-ecológico, debe ser reconsiderado cuando se habla de la totalidad del mercado.

La clasificación de noCS en concordancia con la figura 43, requiere de un análisis detallado de su comercialización estratégica y operativa. Sin embargo, no hay información disponible sobre su calidad de producto o de sus precios, más allá de su falta de calidad del producto socio-ecológica. Por lo tanto, un supuesto razonable que se puede hacer según la clasificación entre empresasCS y noCS es el siguiente: cuanto mayor sea la calidad general de los productos, mayor será la calidad socio-ecológica del producto.

Consciente del hecho de que hay excepciones que confirman la regla, las noCS se incluyen en la ilustración 43 (a) –siempre de acuerdo con este supuesto- formando un triángulo, cuya base corresponde al segmento de precios bajos. Entonces, se podría suponer que la mayoría de las PAB se puede encontrar dentro del segmento de bajo precio, tal como quedó diseñado en la Ilustración 43 (a), debido a su menor calidad (socio-ecológica). Sin embargo, esta investigación, circunscripta a los tipos de CSE, demuestra lo contrario, ya que la mayoría de las empresas puede ser encontrada en el segmento de alta calidad (Líderes y Seguidores: 66,9%), mientras que la minoría se encuentra dentro del segmento de bajo precio (Pasivos: 10,1%). Esto se indica mediante el triángulo invertido en la ilustración 43 (b).

Figura 43: Clasificación general de las PAB en el mercado argentino



Fuente: elaboración propia

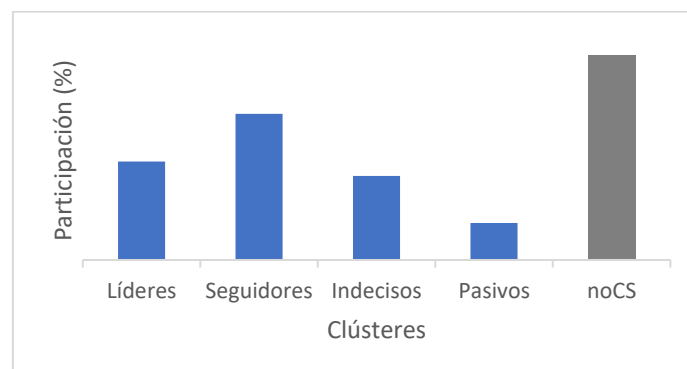
La figura 44 muestra cuál es la participación en particular de cada uno de los cinco grupos de empresas detectados que conforman la IAAB. Las agrupaciones de PAB que están marcadas en azul -en la figura 44- reflejan los cuatro tipos de estrategias. Se muestran en la proporción correcta entre sí. Sin embargo, con el fin de poder evaluar su participación dentro de todas las PAB es necesario conocer, como ya se anticipó, la proporción de las noCS (marcado en gris en la ilustración 44). El estudio se hizo

sobre la base de 22 noCS y arrojó un porcentaje de participación dentro de la industria de tan sólo un 6%. Lo que significa que existe una proporción bastante baja de noCS. Incluso, se han considerado también a las empresas que tienen en cuenta los aspectos sociales o ecológicos en un grado mínimo. Por otra parte, la baja participación de las noCS puede explicarse por el rol creciente que estos aspectos tienen dentro de las PAB.

Sin embargo, la alta tasa de no respuesta de las empresas convocadas (casi el 90%) es un argumento en contra de esta participación del 6% de las noCS. Esta alta tasa de no respuesta aumenta la probabilidad de un sesgo de no respuesta (Israel, 2003) que, a su vez, apoya la hipótesis de que la parte de las noCS se representa mucho más grande en el total de la muestra, de lo que se refleja en la muestra tomada para esta investigación. El total de la muestra se refiere a las empresas procesadoras que, presumiblemente, fueron contactadas, en este caso, 3.584 PAB.

En general, el sesgo de no respuesta que es difícil de evaluar (Armstrong y Overton, 1977) asume que las empresas que no han respondido a la encuesta difieren de los que han contestado. En consecuencia, se concluye que una gran parte de las empresas que no respondieron pertenecen al grupo de las noCS. Por lo tanto, se puede suponer que la participación de las noCS dentro de la industria es más grande de lo que demuestra la investigación en sí. Por eso, en la ilustración 44, el tamaño de la barra gris intenta reflejar -sólo a modo explicativo e instructivo- el supuesto con el cual nos movemos.

Figura 44: Sinopsis: clústeres de PAB en el mercado argentino



Fuente: elaboración propia

No obstante, sobre la base de los objetivos y preguntas de investigación, el estudio se centró de manera exclusiva en aquellas PAB que procesan y comercializan productos sostenibles y, por lo tanto, siguen una CSE. Hacer caso omiso de esas PAB, que no ocupan una comercialización sostenible fue aceptado a priori. Investigar las noCS, su comportamiento y motivación habría hecho de este estudio una investigación diferente. De esta manera, podemos afirmar que el planteo logra su objetivo de

reflejar las características de los diferentes enfoques de CS dentro de las PAB y determinar las acciones de los cuatro tipos de estrategias. Al mismo tiempo, las conclusiones de la investigación no permiten una intervención inmediata dentro de la industria. Este aspecto se deja para futuras investigaciones.

C-5.5 Sinopsis de las características de CS según tipo de estrategia

En esta sección se resumen las características estratégicas y operativas de la CS, que se distinguen por tipo de estrategia (tabla 16, 17, 18). Se describirán los aspectos que forman distinciones específicas. Una sinopsis de las hipótesis ensayadas hasta ahora (H_1 y H_2) se proporciona en el Apéndice 27.

En general, se puede afirmar que todas esas hipótesis -a excepción de la hipótesis $H_{2/4}$ - pueden ser tentativamente aceptadas. Esto allana el camino para posteriores análisis de los impulsores y resultados de la CS.

Tabla 16: Sinopsis de los resultados respecto a las características de la CS

Características de la CS		Líderes	Seguidores	Indecisos	Pasivos
CSE	Calidad social del producto	Alto	Alto	Bajo	Medio/bajo
	Calidad ecológica del producto	Muy alto	Alto	Medio	Medio/bajo
	Segmentación de mercado	Nicho	Nicho/algunos segmentos de mercado	Nicho/algunos segmentos de mercado	Mercado masivo
	Grupo objetivo	Activos	Activables	Activables	Pasivos
	Posicionamiento	Dominante	Igual/flanqueo	Flanqueo	Flanqueo

Fuente: elaboración propia

Tabla 17: Sinopsis de los resultados respecto a las características de la CS (Continuación I)

Características de la CS		Líderes	Seguidores	Indecisos	Pasivos
CSO	Precio	Alto	Alto/similar	Alto/ similar	Similar/bajo
	Canales de distribución (cantidad media de canales aplicados)	Franquicias (+) Ferias (+) Cooperativas (+) Reparto a domicilio (+) Supermercados (-) (3,4)	Venta directa (+) Supermercados (+) Franquicias (-) (3,1)	Venta directa (-) Ferias (-) Franquicias (-) Comercios locales (-) (2,5)	Supermercados (+) Local propio (+) Franquicias (-) Ferias (-) Mercados abiertos (-) (2,7)

	Comunicación I: señalando credibilidad	Muy alto grado Personalidad de los propietarios (+) Marca corporativa (+) Folletos de información (+) Declaraciones propias (+) Empaque del producto (+) Páginas web (+) RRPP (+) Etiquetas de terceros (+) Marca de producto (+)	Alto grado	Relativo/bajo grado Marca corporativa (-) Marca de producto (-) Declaraciones propias (-) Personalidad de los propietarios (-) Etiquetas de terceros (-) Páginas web (-)	Relativo grado Declaraciones propias (-)
	Comunicación II: información y emoción	No significativo	No significativo	No significativo	No significativo
	Comunicación III: alianzas de motivación	Muy alto grado	Alto grado	Relativo grado	Relativo/bajo grado

Fuente: elaboración propia

Tabla 18: Sinopsis de los resultados respecto a las características de CS (Continuación II)

Características de la CS		Líderes	Seguidores	Indecisos	Pasivos
CSO	Correlación entre aspectos seleccionados de la CS y tipos de estrategias	Declaraciones propias (+) Agricultura orgánica (+) Etiquetas de terceros (+)	Producción regional (+) Comercio justo (+) Etiquetas de terceros (-)	Producción regional (-) Comercio justo (-) Producción socialmente aceptable (-) Declaraciones propias (-)	Agricultura orgánica (-) Producción por temporada (-) Declaraciones propias (-) Etiquetas de terceros (-)
	(cantidad promedio de aspectos de CS seleccionados)	(4,2)	(3,6)	Ninguno aplica (+) (2,9)	(2,4)

Fuente: elaboración propia

C-6 ANÁLISIS DE LOS IMPULSORES DE LA CS

Las características de la CS son, en cierta medida, los resultados de los diferentes factores de influencia. Estos impulsores de la CS se pueden utilizar para explicar por qué las PAB ocupan la CS. En la sección 3.2 se identificaron estos factores con ayuda de la bibliografía. En el cuestionario, se pidió a las PAB indicar el grado en que su Orientación de la CSE ha sido influenciada por cada actor en cuanto a los aspectos socio-ecológicos. En este capítulo se presentan los resultados del análisis de datos.

En primer lugar, los resultados para los impulsores de CS internos -es decir, factores específicos de la empresa y de los grupos de interés internos- se esbozan en la sección 6.1, seguidos por el análisis de los factores de CS externos, es decir, los actores del mercado y los actores públicos (sección 6.2).

Además, la tercera sección de este capítulo proporciona una evaluación comparativa de la influencia de todos los actores considerados (sección 6.3). La cuarta sección presenta los resultados referidos a la Orientación de la CSE (sección 6.4). La quinta sección examina los impulsores en términos de su importancia relativa con el uso de la regresión logística binaria (sección 6.5).

C-6.1 Influencia de los impulsores internos de CS

C-6.1.1 Factores específicos de la empresa

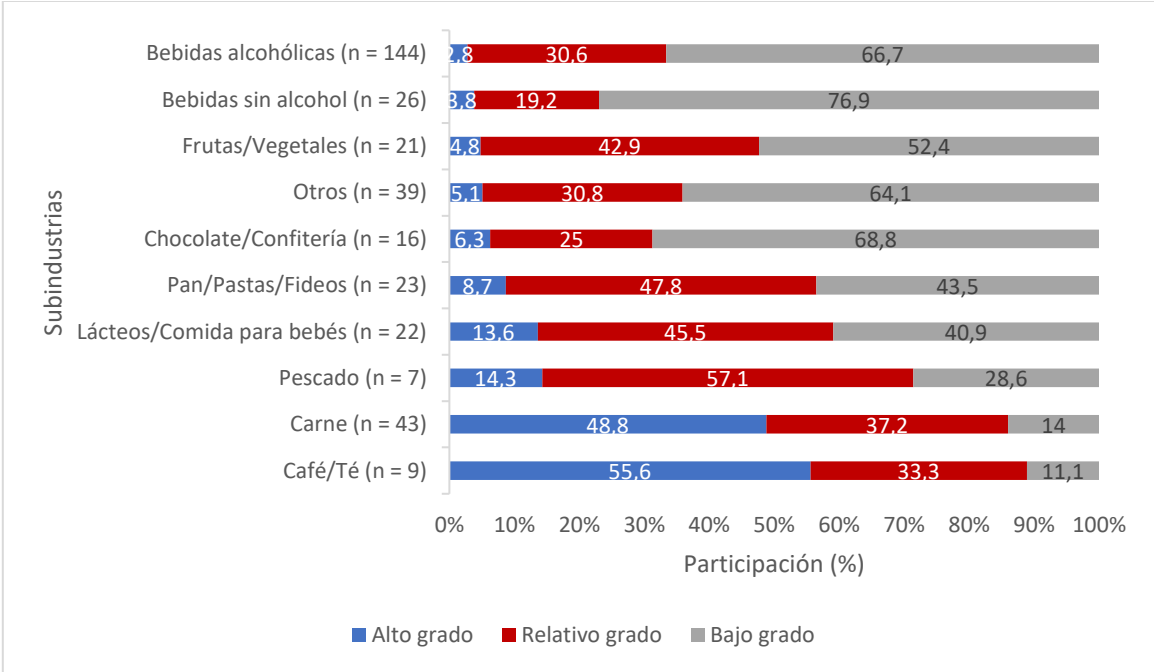
Previo al análisis de la influencia de las subindustrias en las características de la CS, se examinarán los problemas socio-ecológicos por subindustria. La suposición subyacente es que si la pertenencia a una subindustria influye en las características de la CS, podría ser debido a los problemas socio-ecológicos percibidos dentro de dicha subindustria. Por lo tanto, se plantean las siguientes preguntas: ¿Qué subindustrias alimentarias son percibidas como particularmente afectadas por los problemas socio-ecológicos? ¿Cuáles parecen ser menos afectadas?

La ilustración 45 muestra la magnitud de los problemas socio-ecológicos percibidos que se distinguen por la pertenencia a una subindustria. Las subindustrias se clasifican de acuerdo con sus promedios. Dos subindustrias -café/té y carne- parecen estar particularmente comprometidas con lo socio-ecológico, con una percepción del problema que ronda en un 55,6% y en un 48,8%, respectivamente. Las subindustrias de pescados (alto grado 14,3%; relativo grado 57,1%), la de los lácteos/alimentos

para bebés (alto grado 13,6%; relativo grado 45,5%) y la de pan/pasta/fideos (alto grado 8,7%; relativo grado; 47,8%) se perciben comprometidas sólo hasta cierto punto.

Mientras que los subsectores restantes lo hacen, en principio, tan sólo en un bajo grado. A este último grupo pertenecen los siguientes subsectores: chocolate/productos de confitería (alto grado 6,3%; 68,8% bajo grado), frutas/verduras (alto grado 4,8%; bajo grado 52,4%), bebidas no alcohólicas (alto grado 3,8%; bajo grado 76,9%) y bebidas alcohólicas (alto grado 2,8%; bajo grado 66,7%). Se puede afirmar que los problemas socio-ecológicos parecen jugar un papel más importante en los alimentos que en las bebidas. En comparación con otros subsectores de alimentos, el café ya se convirtió en una “bebida política” (Koch, 2008) hace veinte años (véase también Hockerts, 2003). Por eso, el conocimiento que hay de este alimento referido a cuestiones socio-ecológicas es comparativamente mayor que en los otros subsectores, como la subindustria del chocolate, por ejemplo, la cual ha descuidado, en el pasado, su responsabilidad con respecto a estos problemas (Koch, 2008). Por lo tanto -junto a los problemas socio-ecológicos reales- el mayor o menor grado de conocimiento que hay de un alimento, podría explicar la diferente percepción de los problemas socio-ecológicos, dentro de las diversas subindustrias de alimentos y bebidas.

Figura 45: Percepción de problemas socio-ecológicos por subindustria (N = 350)



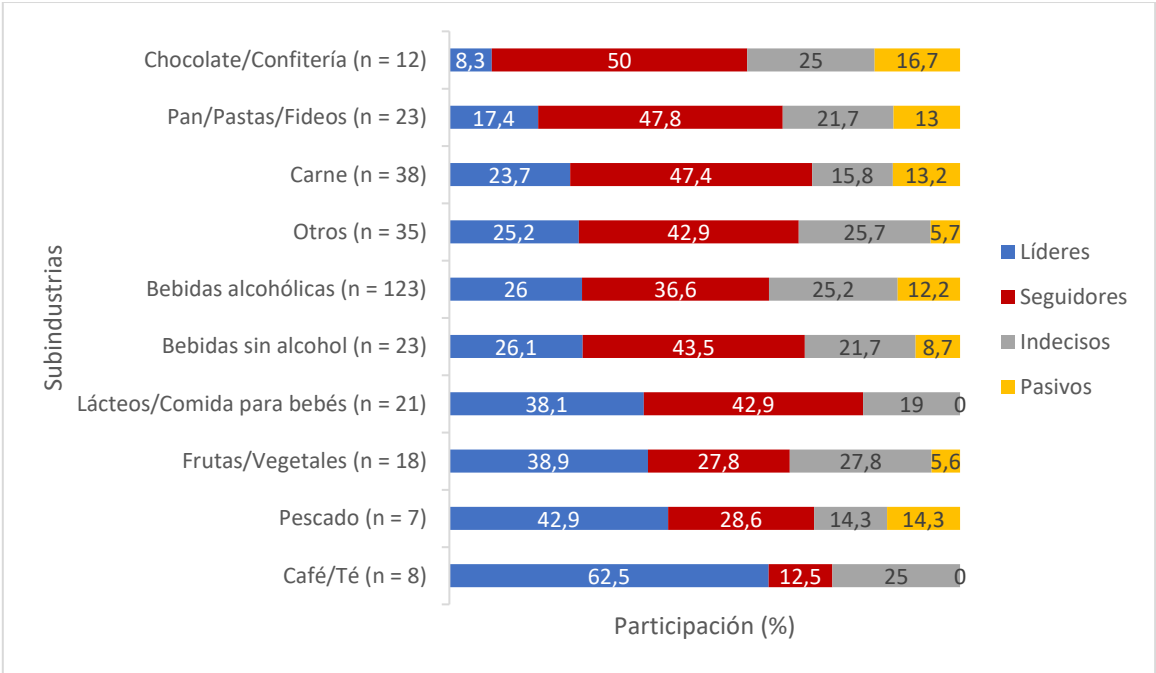
Fuente: elaboración propia

Con la ayuda de una comparación de medias (*Drop in dispersion test*), las posiciones prominentes del café/té y de la carne se prueban estadísticamente. Con excepción de la subindustria pescado ($\bar{x} = 1,86$), las medias de las subindustrias percibidas como muy afectadas -café/té ($\bar{x} = 2,44$) y carne ($\bar{x} = 2,35$)-

difieren significativamente de los restantes alimentos y bebidas. Es decir: para lácteos/alimentos para bebés ($\bar{x} = 1,73$), pan/pasta/fideos ($\bar{x} = 1,65$), frutas/verduras ($\bar{x} = 1,52$), el chocolate/confitería ($\bar{x} = 1,38$), bebidas alcohólicas ($\bar{x} = 1,36$) y bebidas no alcohólicas ($\bar{x} = 1,27$). Por otra parte, los subsectores de pescado, lácteos/alimentos para bebés, y pan/pastelería/fideos varían significativamente de los subsectores de bebidas.

Estos resultados desencadenan más preguntas: ¿Los problemas socio-ecológicos percibidos en gran medida, llevan a características específicas de CS dentro de ciertas subindustrias? ¿Pueden encontrarse los Líderes, por ejemplo, sobre todo, en la subindustria del café/té o carne? Y, ¿está dominada la subindustria de bebidas no alcohólicas, a su vez, por Pasivos?

Figura 46: Tipos de CSE según subindustria (N = 308)



Fuente: elaboración propia

La figura 46 muestra la distribución de los tipos de CSE diferenciados por subsector de alimentos y bebidas. En contraste con la mayoría de las ilustraciones en este estudio, este tipo de figura ha sido elegido para proporcionar más claridad, debido a la gran cantidad de diferentes subindustrias. Los Líderes en CSE están sobrerrepresentados en el café/té (62,5%), pescado (42,9%), frutas/verduras (38,9%), y los lácteos/alimentos para bebés (38,1%). En los subsectores del chocolate/pastelería (50,0%), pan/pasta/fideos (47,8%), la carne (47,4%), bebidas no alcohólicas (43,5%), y lácteos/alimentos para bebés (42,9%), los Seguidores aparecen relativamente a menudo.

Algunos subsectores de alimentos y bebidas también están sobrerrepresentados por los Indecisos, por ejemplo, las frutas/verduras (27,8%), bebidas alcohólicas (25,2%), chocolate/pastelería (25,0%), y el café/té (25,0%). El grupo de los Pasivos se puede encontrar con relativa frecuencia dentro de los subsectores de chocolate/confitería (16,7%), pescado (14,3%), carne (13,2%), pan/pasta/fideos (13,0%), y bebidas alcohólicas (12,2%). A pesar del predominio de ciertos tipos de CSE dentro de una o la otra subindustria, la única subindustria que lleva a una correlación significativa con un tipo de estrategia es la del café/té. Se correlaciona positivamente con los Líderes en CS ($r = 0,13$).

Por otra parte, un *Drop in dispersion test* revela distinciones significativas entre diferentes subindustrias y su distribución por estrategia. Diferencias notables se pueden encontrar entre la subindustria del chocolate/confitería, en relación con los lácteos/alimentos para bebés (p -valor = 0,038) y en relación con el café/té (p -valor = 0,048), respectivamente (Apéndice 28). Estos resultados confirman el estado del compromiso en CS de la subindustria café/té y la de lácteos/bebé. En estos dos subsectores hay aumento significativo de PAB que adoptan un tipo específico de CS en comparación con el subsector de chocolate/confitería, por ejemplo. Esto se puede validar, aún más, si la demanda del consumidor se tiene en cuenta (CIAL, 2018): en las subindustrias cuyos alimentos se demandan más a menudo (es decir, frutas/verduras, lácteos) suelen encontrarse los Líderes. En contraste, los Pasivos aparecen, predominantemente, en estas subindustrias cuyos productos sostenibles se compran con menos frecuencia (es decir, chocolate/confitería, bebidas alcohólicas). Sin embargo, una correlación significativa entre la magnitud de los problemas socio-ecológicos percibidos y los determinados tipos de estrategias, no pudo aún ser detectada estadísticamente.

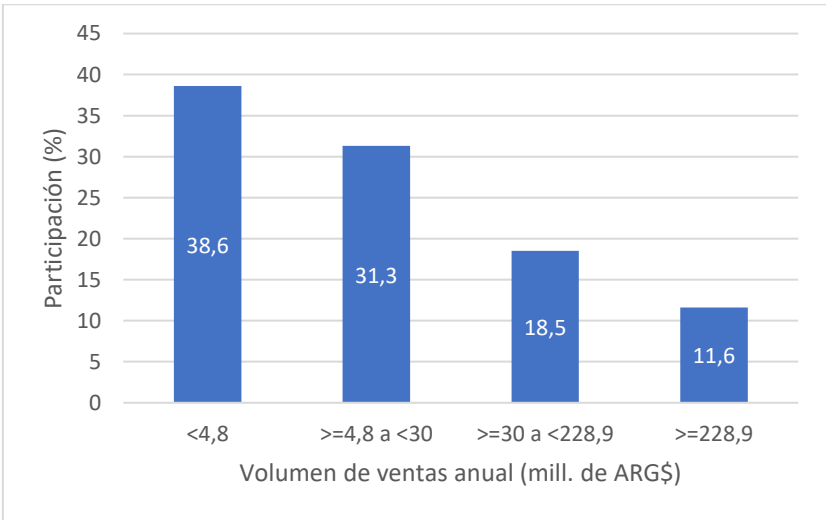
En cuanto a la prueba estadística de las medias y los coeficientes de correlación, la hipótesis H_3 –la pertenencia a una subindustria constituye un impulsor del compromiso en CS para las PAB - sólo puede ser tentativamente aceptada para subindustrias de café/Té y lácteos/alimentos para bebés. Estos dos subsectores de alimentos pueden estar asociados con los tipos de estrategias que dan más importancia a una calidad del producto socio-ecológica superior. Sin embargo, para otras subindustrias la hipótesis H_3 no puede ser aceptada. Para un resumen de todas las hipótesis relativas a los impulsores de CS ver Apéndice 35.

El segundo factor específico de las empresas, es la exposición pública. Este aspecto ha sido operacionalizado con la ayuda de otros cinco diferentes aspectos. El factor está compuesto por volumen de ventas anual, cantidad de empleados, cuota de mercado, reconocimiento de marca y publicación obligatoria de datos de la empresa. A continuación, se describen y analizan los resultados

de los cinco aspectos diferentes de exposición pública en cuanto a su influencia en las características de CS.

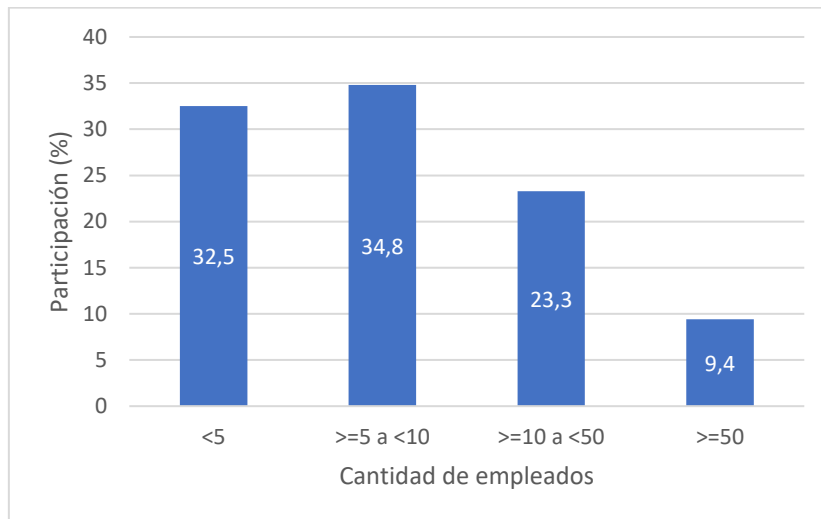
La figura 47 y la 48 indican que la muestra se distribuye de manera similar en términos de volumen de ventas anual y cantidad de empleados. El 38,6% (figura 47) y 32,5% (figura 48) de las PAB incluidas en la muestra pertenecen a la categoría de micro empresas (con un volumen de ventas anual menor a ARG\$ 4,8 mill. y con menos de 5 empleados). El 31,3% y 34,8% respectivamente, de las PAB se pueden clasificar como empresas de tamaño pequeño (con entre 4,8 mill. y 30 mill. de volumen de ventas anual y con entre 5 y 10 empleados). En las empresas medianas trabajan entre 10 y 50 empleados y están representadas -en su respectiva figura- con un 18,5% y 23,3% y un volumen anual de ventas entre 30 y 228,9 millones. Sólo aproximadamente el 10% de los cuestionados puede ser atribuido a una categoría de empresas grandes, con un volumen de ventas anual superior a 228,9 mill. y más de 50 empleados (Categorización PyME del Ministerio de Producción y Trabajo, 2019).

Figura 47: Distribución de la cantidad de PAB con respecto a su volumen de ventas (n = 351)



Fuente: elaboración propia

Figura 48: Distribución de la cantidad de PAB con respecto a la cantidad de empleados (n = 360)



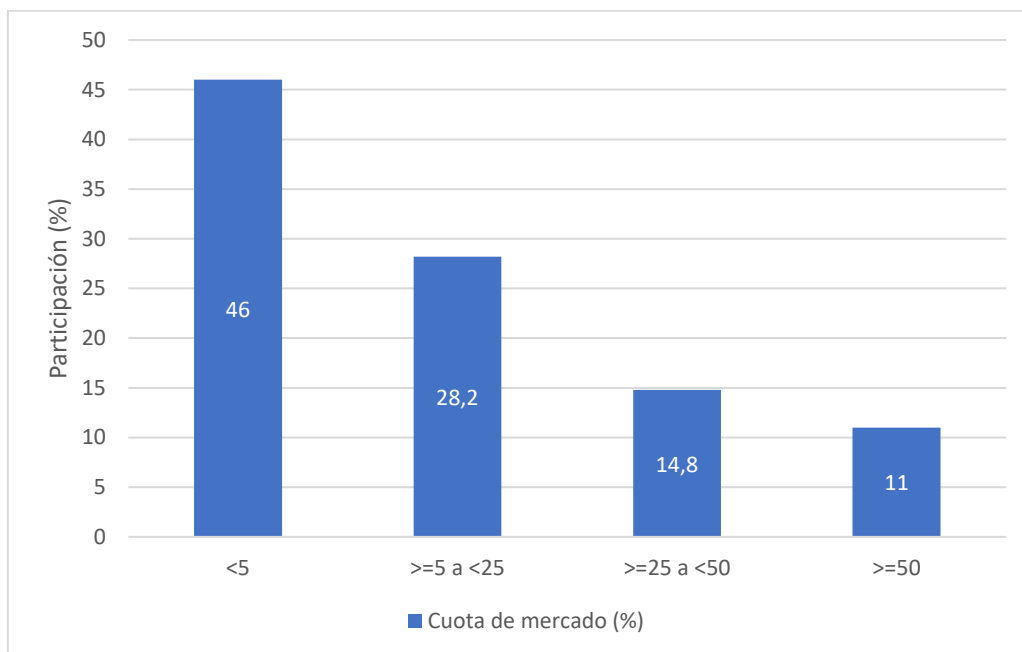
Fuente: elaboración propia

Los siguientes dos aspectos del factor de exposición pública se componen de la cuota de mercado y el conocimiento de la marca del producto sostenible con más éxito (figuras 49 y 50).

En cuanto a la cuota de mercado, el 46% de los productos sostenibles tienen una cuota de mercado inferior al 5% y el 28,2% tiene una cuota de mercado de entre el 5% y el 25%. Sólo una pequeña proporción, el 14,8%, tiene una cuota de mercado del 25% al 50% y el 11,0% de los productos tiene más del 50% de cuota.

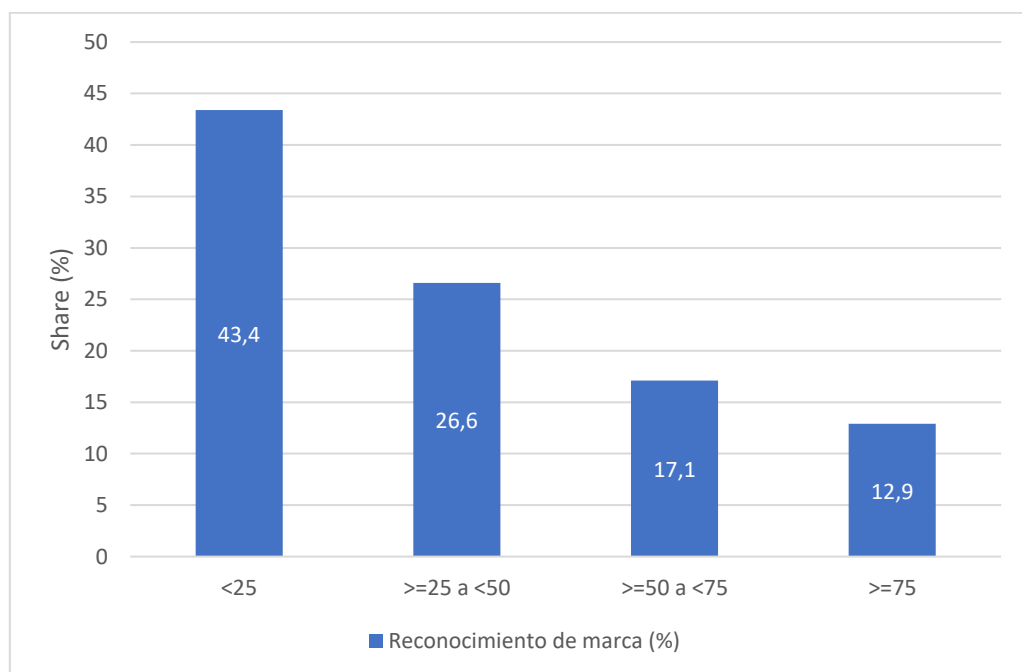
Hallazgos similares se pueden hacer en relación con el reconocimiento de la marca. La mayoría (43,4%) de las PAB comercializa alimentos y bebidas sostenibles con menos del 25% de reconocimiento de marca. El 26,6% de las empresas vende productos sostenibles con un reconocimiento de marca que se encuentra entre el 25% y el 50%, mientras que el 17,1% tiene un porcentaje que va del 50% al 75%. Por último, un reconocimiento de la marca que es superior al 75% sólo lo alcanzan un 12,9% de las PAB.

Figura 49: Distribución de la cantidad de PAB con respecto a la cuota de mercado (n = 326)



Fuente: elaboración propia

Figura 50: Distribución de la cantidad de PAB con respecto al reconocimiento de marca (n = 334)



Fuente: elaboración propia

Además de estos cuatro aspectos también se les preguntó a las PAB si tienen que publicar sus datos de empresa, o no. Se puede afirmar que casi el 74% de las empresas de alimentos y bebidas no tiene que revelar obligatoriamente sus datos de la empresa, lo que significa que sólo el 26% está limitada

legalmente a hacerlo. Se ve con claridad, que este resultado está conectado a la gran cantidad de pequeñas empresas de alimentos y bebidas dentro de la muestra.

A continuación de este análisis descriptivo del factor de exposición pública específica de la empresa, es necesario evaluar, un siguiente paso. Hay que determinar cuál de estos aspectos tienen influencia positiva o negativa importante en las características de la CS, es decir, en los diferentes tipos de estrategias. La influencia del volumen de ventas anual y la cantidad de empleados se evalúa por el rango de correlación de Pearson (tabla 19). Se puede observar que los Líderes en CSE particularmente se correlacionan con las PAB más pequeñas, es decir, las empresas de alimentos y bebidas con un menor volumen de ventas anual ($r = -0,11$) y menos empleados ($r = -0,17$).

En contraste, la estrategia de los Pasivos se refiere, especialmente, a las PAB más grandes, es decir, las empresas de alimentos y bebidas con un mayor volumen de ventas ($r = 0,15$) y más empleados ($r = 0,14$).

Tabla 19: Medias y coeficientes de correlación entre los aspectos de exposición pública y los tipos de CSE (Pearson-rank-correlation-test) (N = 308)

Aspectos de exposición pública	Tipos de CSE							
	Líderes		Seguidores		Indecisos		Pasivos	
	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r
Volumen de ventas anual (n = 301) (1:<4,8; 4:>=228,9)	1,88	-0,11	1,98	-0,06	2,22	0,07	2,52	0,15
Cantidad de empleados (n = 307) (1:<5; 4:>=50)	1,86	-0,17	2,20	0,06	2,19	0,02	2,55	0,14
Cuota de mercado (n = 280) (1:<5%; 4:>=50%)	1,90	0,02	1,76	-0,04	1,92	0,03	1,79	-0,01
Reconocimiento de marca (n = 288) (1:<25%; 4:>=75%)	2,05	0,05	1,98	0,04	1,82	-0,09	2,06	-0,01
Publicación obligatoria de datos de la empresa (n = 302) (0:No; 1:Si)	0,27	0,00	0,27	0,01	0,23	-0,05	0,35	0,07

Fuente: elaboración propia

Para la media aritmética y el rango de correlación de Pearson, las escalas se transfieren en escalas comparables de 1 a 4 para las escalas ordinales (volumen de ventas anual, cantidad de empleados, la

cuota de mercado y el conocimiento de la marca) y de 0 a 1 para las escalas nominales (divulgación obligatoria).

El *Drop in dispersion test* confirma estas correlaciones e identifica una serie de diferencias significativas entre los tipos de estrategias, el volumen de ventas anual y el número de empleados, respectivamente (Apéndice 29). Las diferencias significativas en términos de volumen de ventas se pueden detectar entre los Líderes junto con los Indecisos (p -valor = 0,055) y los Pasivos (p -valor = 0,003), así como entre los Seguidores y los Pasivos (p -valor = 0,011). En cuanto a la cantidad de empleados, los Líderes difieren significativamente de todos los tipos de estrategias restantes: los Seguidores (p -valor = 0,012), los Indecisos (p -valor = 0,045) y los Pasivos (p -valor = 0,001).

Como consecuencia de estos resultados, la hipótesis $H_{4/1}$ -cuanto más grande es una empresa en términos de volumen anual de ventas y cantidad de empleados, más alta es la probabilidad que realice CS- no puede ser aceptada. Sin embargo, la que puede ser tentativamente aceptada es la hipótesis contraria $OH_{4/1}$, que establece una inversión exacta de la relación: PAB más pequeñas en términos de volumen de ventas anual y cantidad de empleados son más propensas a realizar CS que las grandes. Estos resultados contradicen los resultados de Belz (2003b), quien encontró una correlación significativa entre las empresas más grandes y el “eco-comercialización activa” en Europa (Belz, 2003b). Una explicación para este hallazgo podría ser que Belz miraba a doce industrias diferentes y no sólo las PAB. Se puede suponer que, en industrias como la metalúrgica o la ingeniería mecánica, la exposición pública por el tamaño de la empresa juega un papel diferente en términos de CS, que en las PAB, donde el compromiso socio-ecológico tiene su origen en los jugadores pequeños de nichos de mercado.

Por el contrario, otros estudios realizados por Hahn (2006) son compatibles con los presentes hallazgos (Hahn y Scheermesser, 2006). Su estudio analiza los enfoques de las empresas alemanas con respecto a la sostenibilidad en diferentes industrias por medio de un análisis de clústeres. Esto demostró que los líderes en sostenibilidad (Hahn y Scheermesser, 2006) –un clúster comparable con los Líderes de esta investigación- están formados por las PyMEs. Ellos explican sus hallazgos con el hecho de que, especialmente en las empresas pequeñas y medianas, los motivos personales de los administradores podrían tener una influencia más directa sobre la dirección estratégica de la empresa. Por eso, en su estudio las empresas más pequeñas están más comprometidas con la sostenibilidad corporativa que las grandes. No obstante, en los marcos de este estudio la correlación todavía tiene que ser estudiada más a fondo.

En conclusión, los resultados de esta investigación son razonables si se tiene en cuenta la estructura de la IAAB, así como la aparición histórica del sector de los alimentos orgánicos. El “movimiento orgánico”, particularmente originado en los procesadores y los distribuidores de alimentos y bebidas más pequeños (Guerrero Lozano, 2018), está en relación evolutiva entre las PAB pequeñas y medianas y el compromiso en CS se refleja en los resultados actuales. Sin embargo, se puede suponer que, si los productos sostenibles escapan al nicho de mercado, el tamaño de la empresa de alimentos y bebidas se vuelve menos importante como impulsor de CS. Los tres aspectos restantes del factor de exposición pública, esto es, cuota de mercado, reconocimiento de marca y divulgación obligatoria de datos de la empresa, no se correlacionan con los tipos de estrategias, como se muestra en la tabla 18. El *Drop in dispersion test* también revela que no hay diferencias entre estos aspectos y los cuatro tipos de estrategias (Apéndice 29).

En términos de cuota de mercado y reconocimiento de marca, los Líderes tienen medias comparativamente altas. Por lo tanto, este tipo de exposición pública a través de mayor cuota en el mercado y una mayor conciencia de marca puede ser interpretada como un factor de influencia para la CS. Sin embargo, no existen correlaciones significativas entre los tipos de estrategias, por un lado, y la cuota de mercado o el reconocimiento de la marca, por el otro.

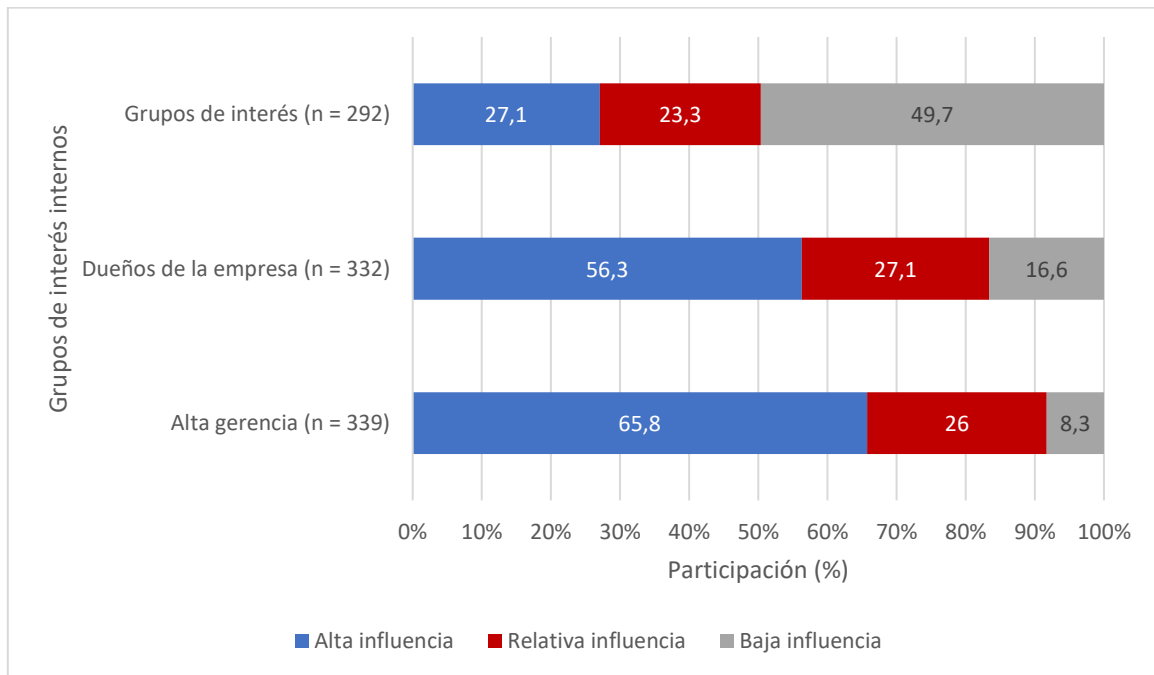
Con respecto a la publicación de datos de la empresa, los Pasivos tienen que revelar sus datos en mayor medida, como se indica por las medias. Este resultado se puede atribuir al hecho de que se trata de PAB comparativamente más grandes que, en general, tienen que revelar sus datos empresariales con más frecuencia que las empresas de alimentos y bebidas más pequeñas, debido a la forma jurídica de la empresa. Sin embargo, estas empresas representan sólo el 35% de todos los Pasivos. Por lo tanto, las hipótesis $H_{4/2-4/4}$ -es decir, que una mayor cuota de mercado, un mayor reconocimiento de marca y la divulgación obligatoria llevan a un mayor compromiso en CS- no puede ser aceptada.

C-6.1.2 Los grupos de interés internos

Con el fin de validar la clasificación de los grupos de interés, se llevó a cabo un análisis de factor (solución de tres factores). Esto condujo a una clasificación de los tres grupos de interesados: grupos de interés internos, los actores del mercado y los actores públicos (Apéndice 30).

Los tres grupos de interés (propietarios de la empresa, la alta gerencia y los accionistas) representan los impulsores internos de la empresa. La figura 51 refleja la influencia de dichos grupos, tal como son percibidos por las PAB que respondieron a la encuesta.

Figura 51: Influencia de los grupos de interés internos respecto a la CS (N = 362)



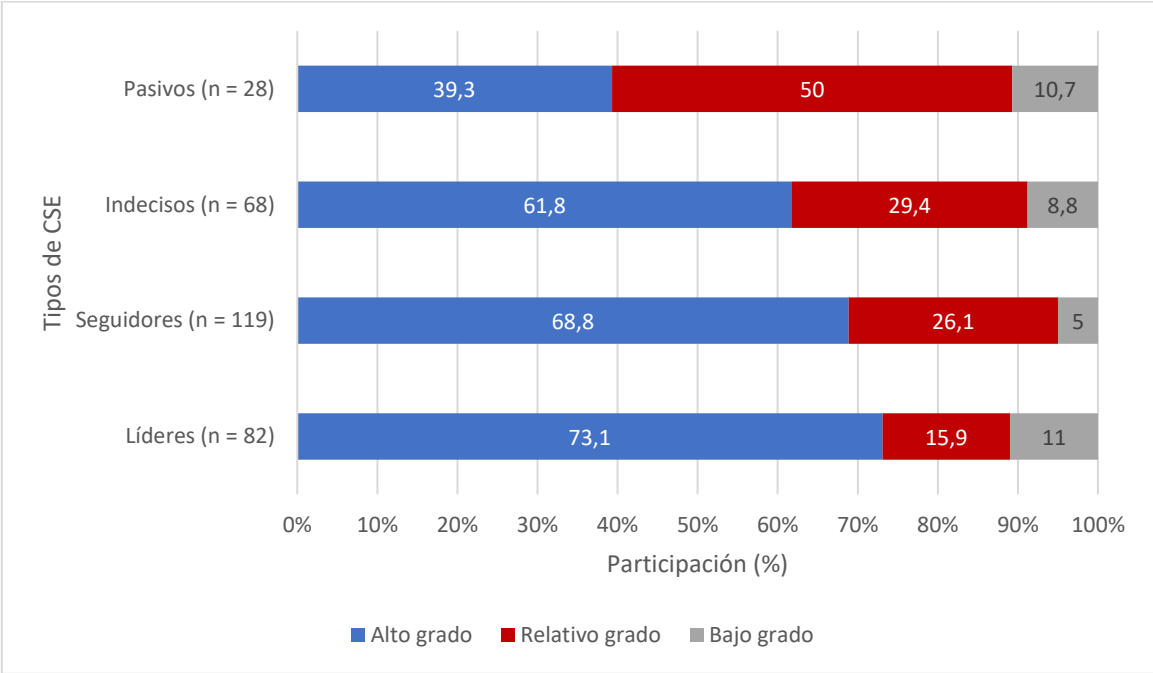
Fuente: elaboración propia

La alta gerencia representa el actor interno más influyente. El 65,8% consiste en una cantidad de empresasCS que le atribuyen una alta influencia a la alta gerencia con respecto a su compromiso con la CS. El propietario de la empresa, como impulsor interno, influye en el 56,3% de las PAB. Por el contrario, los accionistas son los menos influyentes. Sólo el 27,1% de las PAB indican una fuerte influencia en este sentido. A su vez, alrededor del 50% de las PAB, casi no percibe ningún tipo de presión de sus accionistas. Este alto porcentaje de baja influencia percibida por los accionistas se explica, entre otras cosas, por el hecho de que la última categoría de respuesta (baja influencia) también contiene las respuestas de las PAB que no tienen accionistas. Se puede suponer que este porcentaje es bastante grande, sobre todo si se considera la elevada cantidad de empresas pequeñas y medianas. Ahora bien, ¿cómo se distribuyen estas influencias entre los diferentes tipos de estrategias? ¿Hay diferencias significativas que pueden interpretarse como impulsores para características específicas de CS?

Como se ha indicado anteriormente, la alta gerencia es el impulsor interno más influyente. Sin embargo, con respecto a los cuatro tipos de estrategias existen diferencias fundamentales (figura 52). El 73,1% de todas las PAB definidas como Líderes perciben a la alta gerencia como impulsora de gran influencia. Un resultado similar es el de los Seguidores (68,9%). Dentro de esos dos tipos de estrategias la presión de la alta gerencia es percibida por encima del promedio. Si bien en un porcentaje un poco menor que los Líderes y los Seguidores, los Indecisos también perciben la presión de la alta gerencia

en un alto grado (61,8%). Sin embargo, en comparación con los tres tipos de estrategias anteriormente mencionados, los Pasivos sienten la menor influencia de este grupo de interés interno, con tan sólo el 39,3%. No obstante, el estudio también refleja que el 50% de los Pasivos le atribuye importancia en un relativo grado a la alta gerencia.

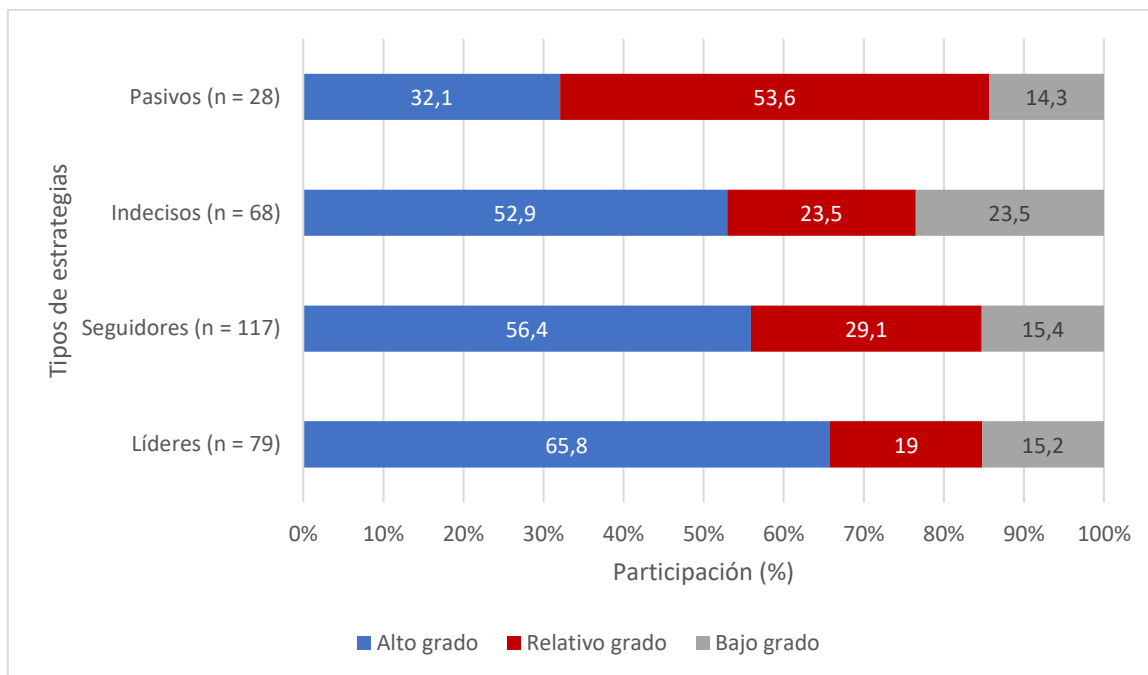
Figura 52: Influencia de la alta gerencia por tipo de CSE (N = 297)



Fuente: elaboración propia

Los propietarios de las empresas son el segundo impulsor interno más influyente, luego de la alta gerencia (figura 53). El 65,8% de los Líderes perciben una alta influencia del propietario de la empresa en cuanto a la CS. A su vez, sólo el 32,1% de los Pasivos tienen ese alto grado de influencia. Mientras que, por encima de la media, con el 53,6%, los Pasivos perciben la influencia del propietario sólo en cierta medida. Sin embargo, más del 50% de las PAB de los Seguidores e Indecisos siguen percibiendo al propietario como un impulsor de gran influencia (56,4% y 52,9% respectivamente).

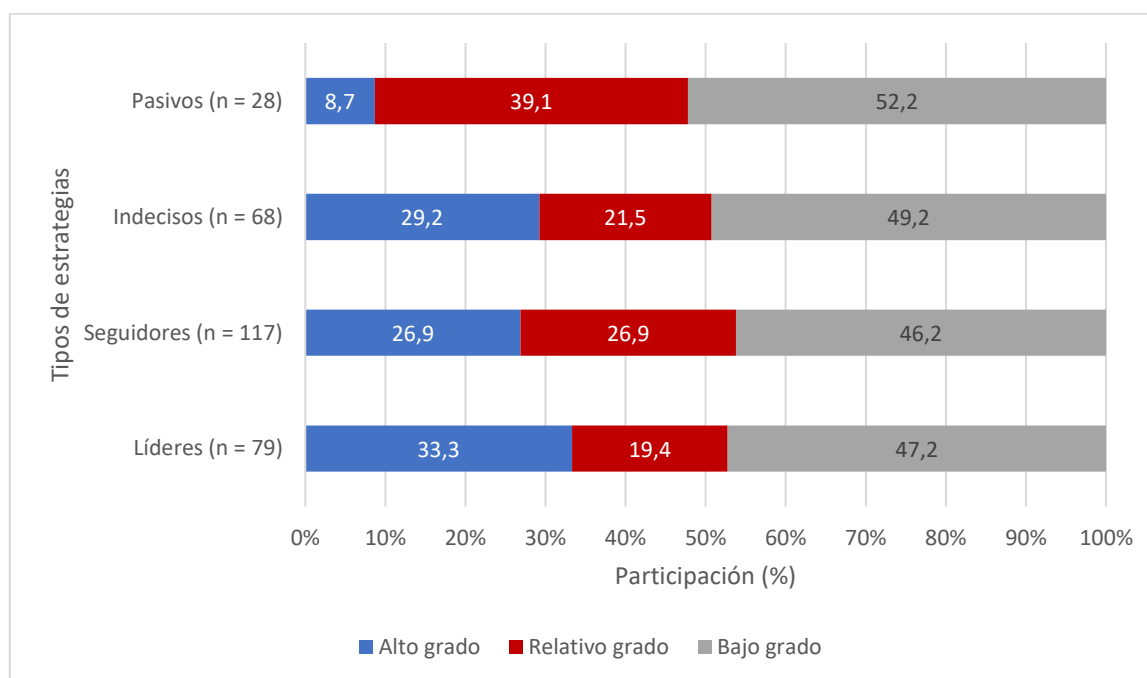
Figura 53: Influencia del propietario de la empresa según tipo de estrategia (N = 292)



Fuente: elaboración propia

Los accionistas forman el tercero de los grupos de interés internos (figura 54). Sin embargo, en comparación con los dos impulsores internos descritos anteriormente (es decir, la alta gerencia y el propietario de la empresa) los accionistas son percibidos como menos influyentes en términos de la orientación socio-ecológica de la comercialización. La presión más alta de este grupo de interés es percibida por los Líderes (33,3%), seguido por los Indecisos (29,2%) y Seguidores (26,9%). Además, es evidente que, para cada tipo de estrategia, alrededor del 50% de las PAB no asocian una presión particular con los accionistas. La menor influencia de los accionistas se afirma en los Pasivos (8,7%). Ellos perciben presión por arriba de la media a una cierta medida (39,1%) o en bajo grado (52,2%). Aun así, se puede asumir que, debido a su gran tamaño, los Pasivos tienen que lidiar muy seguido con los accionistas, si bien parece que en relación a la CS los accionistas no son percibidos como grupo que ejerce presión.

Figura 54: Influencia de los accionistas de la empresa según tipo de estrategia (N = 264)



Fuente: elaboración propia

Si las medias y coeficientes de correlación entre la presión de los grupos de interés internos y los tipos de estrategias se prueban estadísticamente, se puede observar que los Líderes y Seguidores sienten más influencia de los grupos de interés internos que los Indecisos y Pasivos (tabla 20). Con respecto a la alta gerencia ($r = -0,17$) y a los propietarios de la empresa ($r = -0,12$), los Pasivos perciben una presión significativamente menor que los otros tipos. Para los accionistas, no se encuentra una correlación significativa.

Tabla 20: Medias y coeficientes de correlación entre influencia percibida de interesados internos y tipos de estrategias (Pearson-rank-correlation-test) (N = 308)

Grupos de interés internos	Tipos de estrategias							
	Líderes		Seguidores		Indecisos		Pasivos	
	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r
Alta gerencia (n = 297)	2,62	0,08	2,64	0,07	2,53	-0,04	2,29	-0,17
Propietarios de las empresas (n = 292)	2,51	0,11	2,42	0,02	2,29	-0,06	2,18	-0,12
Accionistas (n = 264)	1,86	0,04	1,81	0,01	1,80	-0,01	1,57	-0,08

Fuente: elaboración propia

El *Drop in dispersion test* apoya estos hallazgos. En cuanto a la presión percibida de la alta gerencia (p-valor = 0,005) y del propietario de la empresa (p-valor = 0,013), el test muestra diferencias significativas

entre los Líderes y los Pasivos. Cabe aclarar que en el test se utilizó la siguiente codificación para todos los grupos de interés internos: 1: bajo grado, 2: relativo grado y 3: alto grado.

Por otra parte, existen diferencias significativas entre los Seguidores y los Pasivos respecto a la alta gerencia (p -valor = 0,004) (Apéndice 31). Estos resultados pueden ser interpretados como una de las razones por la cual los Pasivos no sienten una fuerte CSR y/o responsabilidad ambiental para llevar a cabo la CS; es decir, esto es debido a la falta de presión por parte de la alta gerencia o de los propietarios. Esto es diferente en el caso de los Líderes. Se sienten relativamente responsables en participar en la CS, empujados por su alta gerencia o sus propietarios. Se puede suponer que esto es resultado de su estrategia competitiva. Los Líderes siguen una estrategia de diferenciación en el segmento de alta calidad. Esta estrategia asegura, necesariamente, la atención y el compromiso de la dirección y/o del propietario. Por el contrario, la estrategia de los Pasivos es la de buscar precios bajos. Aquí, el foco se puso en alcanzar el liderazgo global en costos. Como resultado, el compromiso socio-ecológico de su gerencia y/o propietarios es comparativamente menor.

Por lo tanto, hipótesis H_5 -que el propietario de la empresa, la alta gerencia y los accionistas (esto es, los grupos de interés internos) constituyen impulsores para el compromiso en CS de las PAB- puede ser tentativamente aceptada para la alta gerencia y el propietario de la empresa, pero no para los accionistas. Los dos primeros mencionados tienen una influencia significativa en las características de la CS. Sin embargo, si su influencia es profunda y tiene una importancia relativa en comparación con los otros impulsores de CS, tiene que ser estudiado en otras investigaciones. Una triangulación con otros estudios empíricos relativos a los nueve grupos de interés bajo análisis y la interpretación detallada de los resultados actuales tiene lugar en la sección 6.3.

C-6.2 Influencia de los impulsores externos de CS

Tras el análisis de los factores internos para el compromiso con la CS, se evaluarán los impulsores externos. Ellos pueden ser divididos en grupos de interés de mercado (sección 6.2.1) y los actores públicos (sección 6.2.2). Los resultados se presentan a continuación.

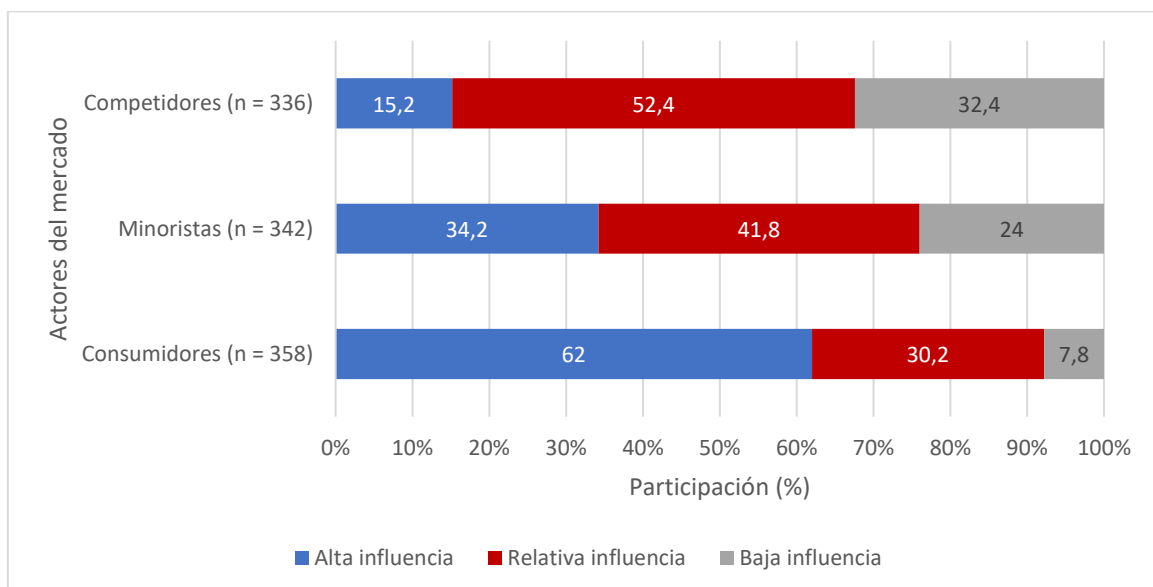
C-6.2.1 Actores del mercado

De manera similar a los grupos de interés internos, las PAB consultadas asignan alta influencia a un actor del mercado en particular. Este impulsor es el consumidor (ilustración 55). El 62% de las PAB

perciben un alto grado de influencia de los consumidores y sólo un pequeño porcentaje (7,8%) le atribuye una baja influencia a dicho sector.

El segundo actor de mercado más influyente es el minorista (34,2%). Sin embargo, la mayoría de las PAB, de este grupo de interés externo, percibe sólo una cierta presión (41,8%). Los competidores, por su parte, no influyen en la Orientación de la CSE de estas empresas, ya que perciben una presión inferior a la de los demás. Con respecto a este grupo, casi un tercio (32,4%) de dichas empresas percibe baja influencia y el 52,4%, relativa influencia. A continuación, se analiza si las diferencias son significativas en relación a la presión percibida según el tipo de estrategia.

Figura 55: Influencia de los actores del mercado respecto a la CS (N = 362)

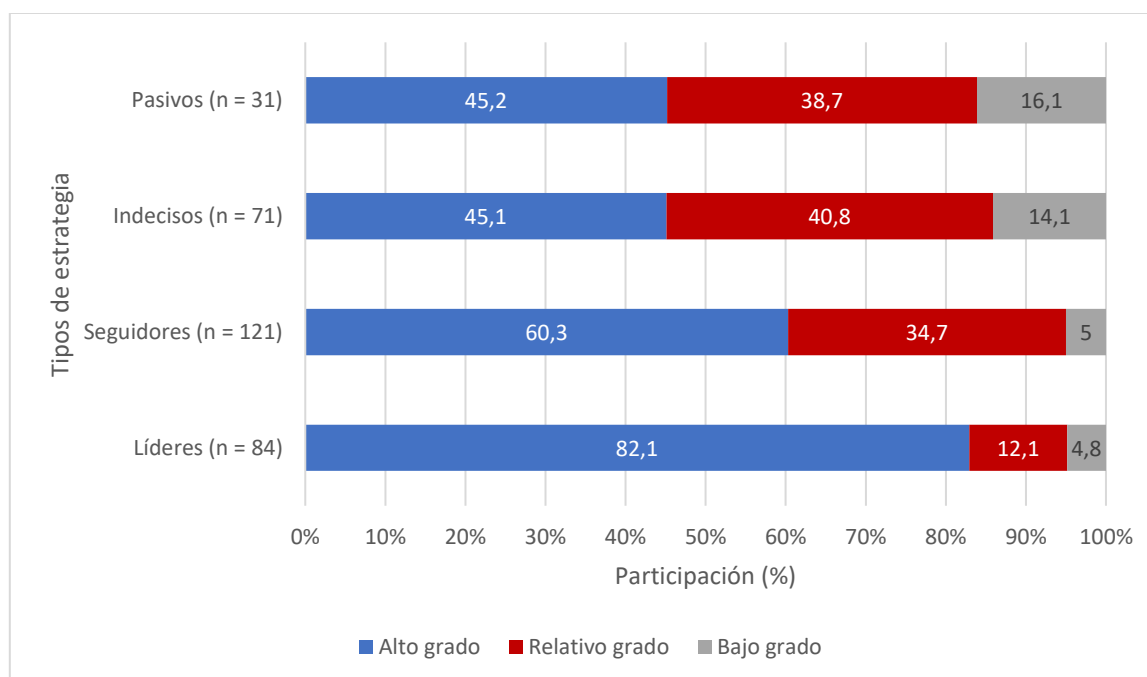


Fuente: elaboración propia

El primer impulsor externo bajo análisis en términos de su distribución entre los tipos de estrategias es el consumidor. La comparación muestra que el consumidor parece jugar un papel decisivo en cuanto a la implementación de la CS (figura 56). El 82,1% de los Líderes afirman que este impulsor influye en su Orientación de la CSE en un alto grado. En cuanto a los Seguidores, solamente el 60,3% de las PAB lo perciben como un impulsor que tiene un alto impacto y el 34,7% de ellos sólo hasta cierto punto.

Los Indecisos y Pasivos también ven a los consumidores como un impulsor principal, sin embargo, en un grado mucho menor (45,1% y 45,2% respectivamente). Estos dos tipos de estrategias sienten una influencia, en promedio, superior a la media, en lo que se refiere a la franja de un relativo grado de influencia (40,8% y 38,7%, respectivamente), así como también de un bajo grado (14,1% y 16,1% respectivamente).

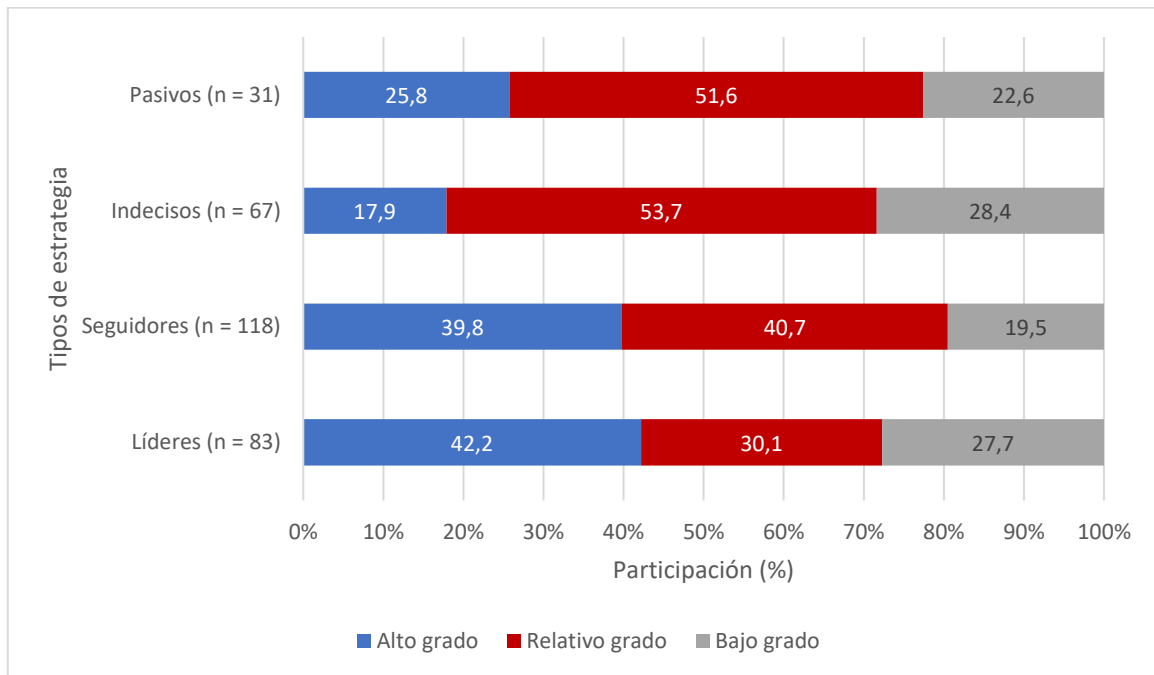
Figura 56: Influencia de los consumidores según el tipo de estrategia (N = 307)



Fuente: elaboración propia

El segundo impulsor más influyente desde el lado del mercado es el minorista (Ilustración 57), esto es en comparación con el impulsor discutido previamente. La mayor influencia es observada por los Líderes (42,2%) y Seguidores (39,8%). En cambio, sólo hasta cierto punto las PAB Pasivas (25,8% en alto grado y 51,6% en relativo grado) e Indecisas (17,9% en alto grado y 53,7% en relativo grado) perciben presión del minorista. En cuanto a los Líderes y Seguidores, una explicación acerca de la alta presión que perciben del minorista, podría ser su nicho o estrategia de segmentación de mercado seleccionada, por un lado, y su distribución multicanal, por otro lado. Ellos comercializan sus alimentos y bebidas a través de canales de distribución especializados que le dan gran importancia a los aspectos socio-ecológicos.

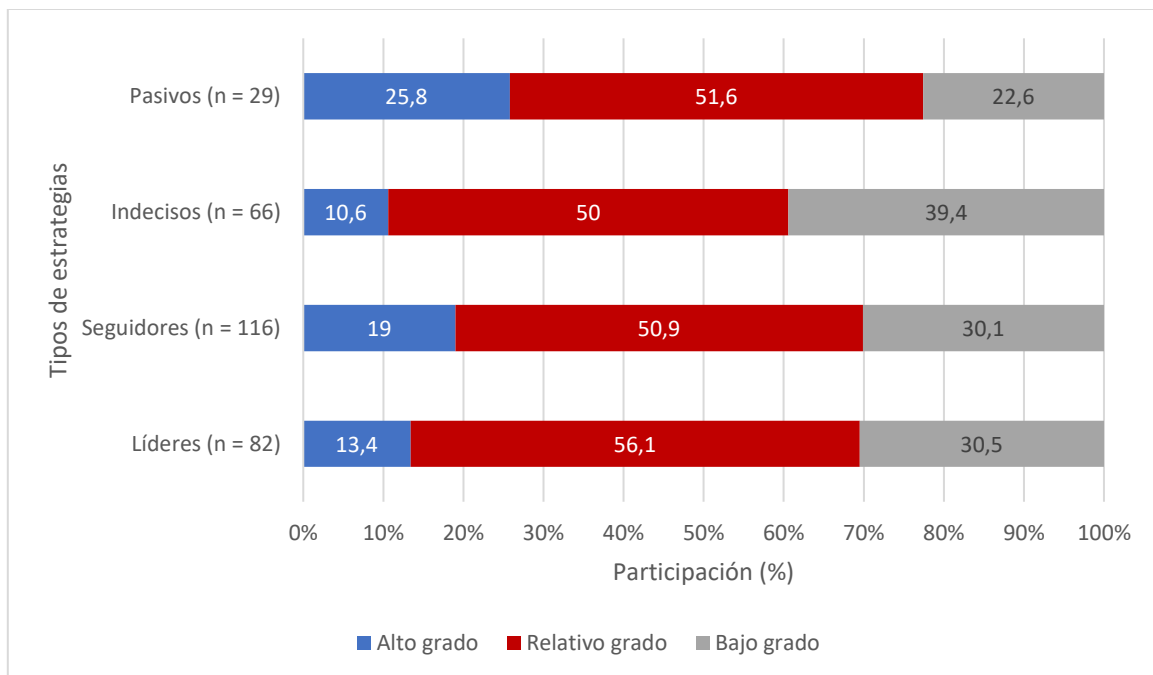
Figura 57: Influencia de los minoristas según el tipo de estrategia (N = 299)



Fuente: elaboración propia

El tercer impulsor de la demanda del mercado que se va a analizar es la competencia. En general, se puede observar que la influencia que emana del competidor es más baja que la influencia de los dos impulsores del mercado mencionados antes (figura 58). Lo que es interesante acerca de este impulsor es que los Seguidores (19,0%) sienten más presión de los competidores (los que podrían llegar a ser los Líderes en este caso). Por su parte, los Líderes (56,1%) y Pasivos (58,6%) tienden a percibir la influencia de los competidores en cierta medida. Y los Indecisos (39,4%) consideran que los competidores tienen una influencia menor en comparación a los otros tipos de estrategias.

Figura 58: Influencia de los competidores según el tipo de estrategia (N = 293)



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las medias y los coeficientes de correlación entre estos tres impulsores de mercado y los tipos de estrategias, las relaciones significativas pueden observarse en relación a los consumidores (tabla 21). El test de Pearson establece una correlación positiva entre la influencia de los consumidores y los Líderes ($r = 0,25$), así como una correlación negativa entre la presión de los consumidores y los Indecisos ($r = -0,19$) y Pasivos ($r = -0,12$), respectivamente. Esto significa que los Líderes perciben una mayor presión de los consumidores, mientras que los Indecisos y Pasivos perciben significativamente menos las demandas de los consumidores en términos de CS. Asimismo, una correlación significativa se encontró en los minoristas. Con respecto a este grupo, los Indecisos se correlacionan negativamente ($r = -0,15$), lo que implica que no parecen percibir mucha influencia del minorista en términos de CS. Por último, no hay correlación significativa detectada para el competidor como tercer impulsor.

Tabla 21: Medias y coeficientes de correlación entre influencia percibida de los actores del mercado y los tipos de estrategias (Pearson-rank-correlación-test) (N = 308)

Grupos de interés externos: actores del mercado	Tipos de estrategias							
	Líderes		Seguidores		Indecisos		Pasivos	
	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r
Consumidores (n = 307)	2,77	0,25	2,55	0,01	2,31	-0,19	2,29	-0,12
Minoristas (n = 299)	2,14	0,04	2,20	0,11	1,90	-0,15	2,03	-0,03
Competidores (n = 293)	1,83	0,01	1,89	0,08	1,71	-0,09	1,79	-0,01

Fuente: elaboración propia

Para el análisis de todos los grupos de interés de mercado se utilizó la siguiente codificación: 1: bajo grado, 2: relativo grado y 3: alto grado.

Resultados similares se encuentran también por medio de la prueba del *Drop in dispersion test* (Apéndice 31). No hay diferencias entre los tipos de estrategias en relación a la presión percibida de los competidores. En contraste, se observa la presión de los consumidores de manera diferente por tipo de estrategia. Por ejemplo, los Líderes varían significativamente según los tres tipos de estrategias, es decir, con los Seguidores (p-valor = 0,002), con los Indecisos (p-valor = 0,000) y con los Pasivos (p-valor = 0,000). Además, los Seguidores difieren notablemente de los Indecisos con respecto a la influencia de los consumidores (p-valor = 0,018). Y, en cuanto a la presión percibida del minorista, se pueden hacer distinciones, por un lado, entre los Indecisos y Líderes (p-valor = 0,045) y, por otro, entre Indecisos y Seguidores (a = 0,005).

Por lo tanto, las siguientes suposiciones pueden hacerse con respecto al sistema de control de mercado y sus representantes institucionales. En particular, existen consumidores que les exigen a los Líderes que persigan CS. Requieren de los Líderes alta calidad, alimentos y bebidas sostenibles y una especie de comercialización que permita transparencia y trazabilidad. Por el contrario, los Indecisos y Pasivos perciben, comparativamente, menos influencia de los consumidores para llevar a cabo la CS y, por consiguiente, también para ofrecer productos sostenibles. Para ellos, otros aspectos conforman su enfoque. Se puede suponer, por ejemplo, que los Pasivos ofrecen, en comparación, los productos de bajo precio, porque eso es lo que los consumidores exigen de ellos. Además, los Indecisos también perciben una menor presión de los minoristas en busca de una CS. Parece que debido a su situación de “estancados en el medio” no hay demandas socio-ecológicas particulares, ni por otra parte de los consumidores, ni de los minoristas.

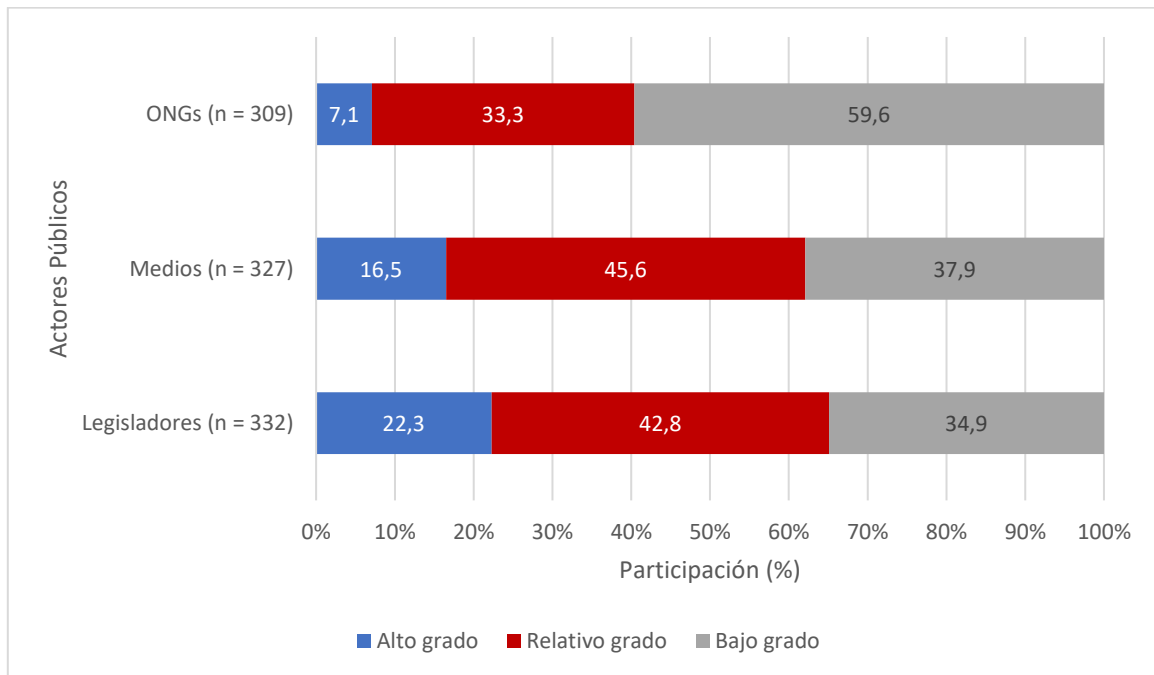
A modo de conclusión, se puede decir que el sistema de control de mercado -en particular, consumidores y minoristas- parece tener mucha influencia sobre las PAB que ofrecen una alta calidad

de productos sostenibles. Con respecto a las correlaciones y diferencias significativas, se desprende, por lo tanto, que la hipótesis H₆ –los consumidores, los minoristas y los competidores (es decir, los grupos de interés del mercado) constituyen impulsores para el compromiso en CS de las PAB- sólo puede ser tentativamente aceptada para dos de los tres grupos de interés del mercado: consumidores y minoristas. Ambos tienen una influencia significativa en las características de la CS. Sin embargo, su influencia relativa, en comparación con los otros impulsores, debe ser más profundizada aún, fuera de esta investigación.

C-6.2.2 Los actores públicos

En general, se puede afirmar que la influencia de los agentes públicos se percibe como algo menor en comparación con los grupos de interés de mercado y los grupos de interés internos (ilustración 59). En particular, las ONG son percibidas como organizaciones poco influyentes. El 59,6% de las PAB afirma que las ONG sólo tienen un bajo nivel de influencia en su compromiso con la CS. Un ínfimo 7,1% percibe las ONG con un alto grado de presión. En cuanto a los medios de comunicación, el 45,6% de las PAB encuestadas observa una influencia término medio. La influencia mayor en relación con los grupos de interés públicos la ejercen los legisladores. El 22,3% de las PAB percibe una alta presión de los legisladores, mientras que el 42,8% y el 34,9%, respectivamente, sólo siente una influencia moderada o directamente baja. Entonces, ¿cómo están los diferentes impulsores públicos distribuidos entre los tipos de estrategias? ¿Hay alguna correlación o diferencias significativas que puedan servir como explicación del compromiso con la CS?

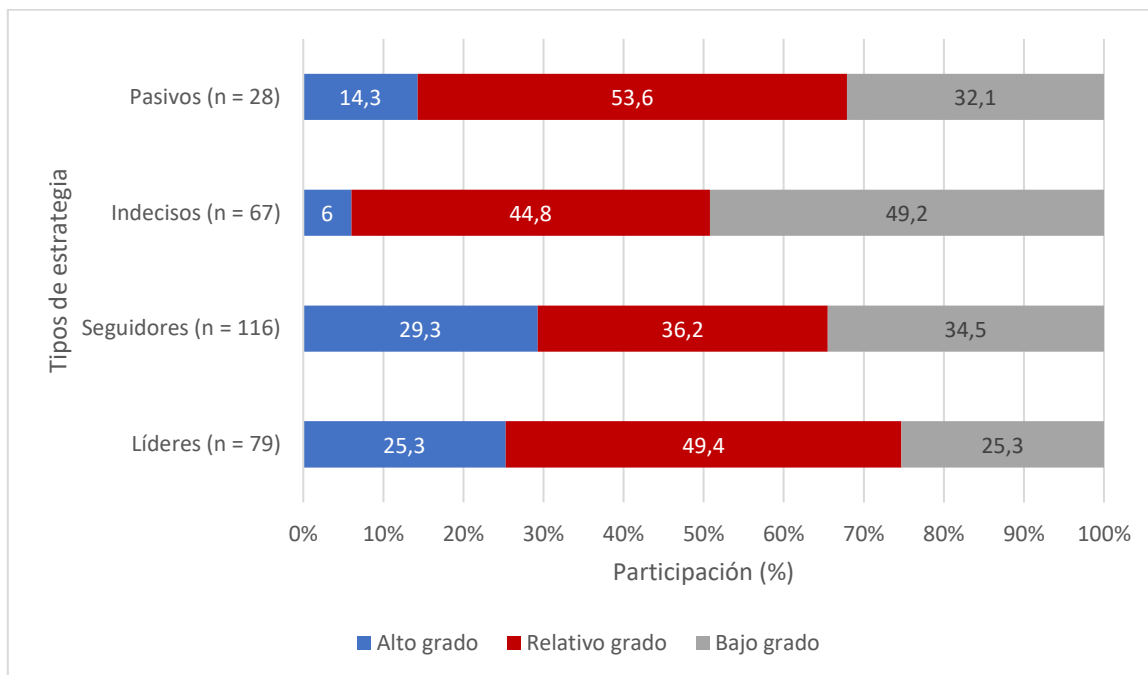
Figura 59: Influencia de los actores públicos respecto a la CS (N = 362)



Fuente: elaboración propia

El primero de los agentes públicos a ser analizado de acuerdo con los diferentes tipos de estrategias es el legislador (Ilustración 60). La menor influencia de los legisladores es percibida por los Indecisos y ésta se limita a tan sólo un 6%, mientras que el 94% les atribuye sólo una influencia entre moderada y baja a los responsables de las políticas. Una vez más, la mayor presión la tienen los Líderes (25,3%) y los Seguidores (29,3%). Y, por su parte, apenas el 14,3% de los Pasivos siente mayor influencia, ubicándose el 53,6% de estas empresas en una franja de presión moderada.

Figura 60: Influencia de los legisladores por tipo de estrategia (N = 290)

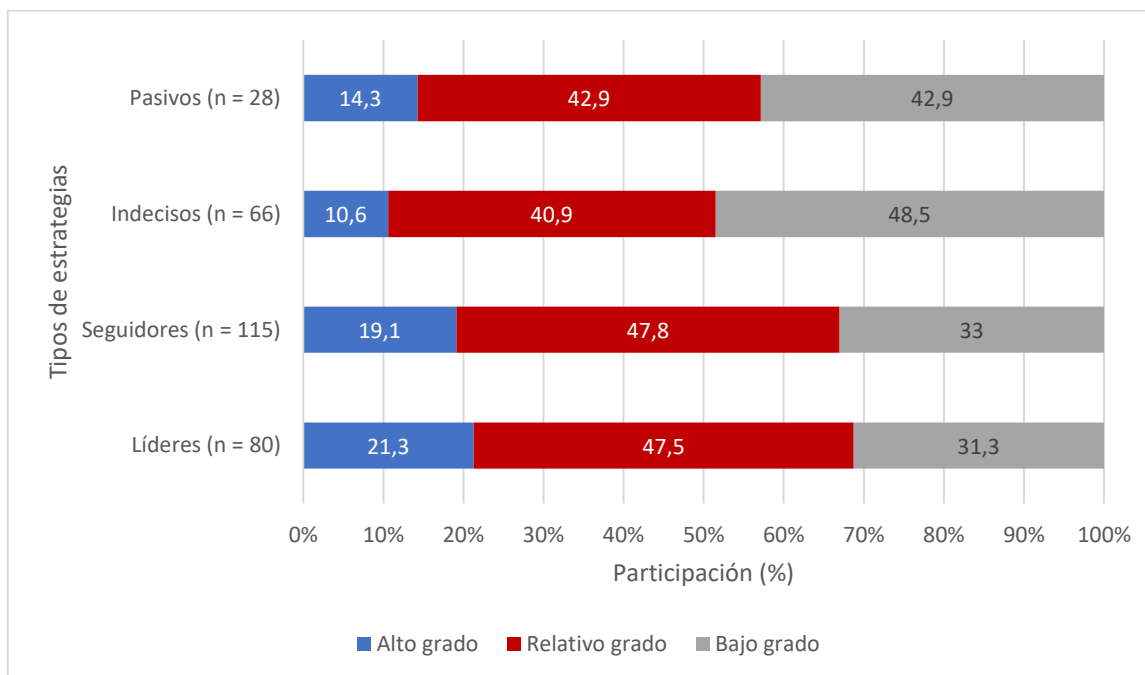


Fuente: elaboración propia

Con respecto a los medios de comunicación, el segundo de los actores públicos más influyente, sus diferencias entre los tipos de estrategias son relativamente pequeñas (figura 60). De hecho, los Líderes (21,3%) y Seguidores (19,1%) perciben la mayor presión de los medios, sin embargo, considerando todos los tipos de estrategias, la mayoría de las PAB (del 40,9% al 47,8%) le asignan a los medios de comunicación sólo un relativo grado de influencia.

Una vez más, los Indecisos reciben poca presión de un agente público. Los medios de comunicación influyen en ellos, de manera considerable, en apenas un 10,6%, mientras que el 48,5% de estas empresas siente baja influencia.

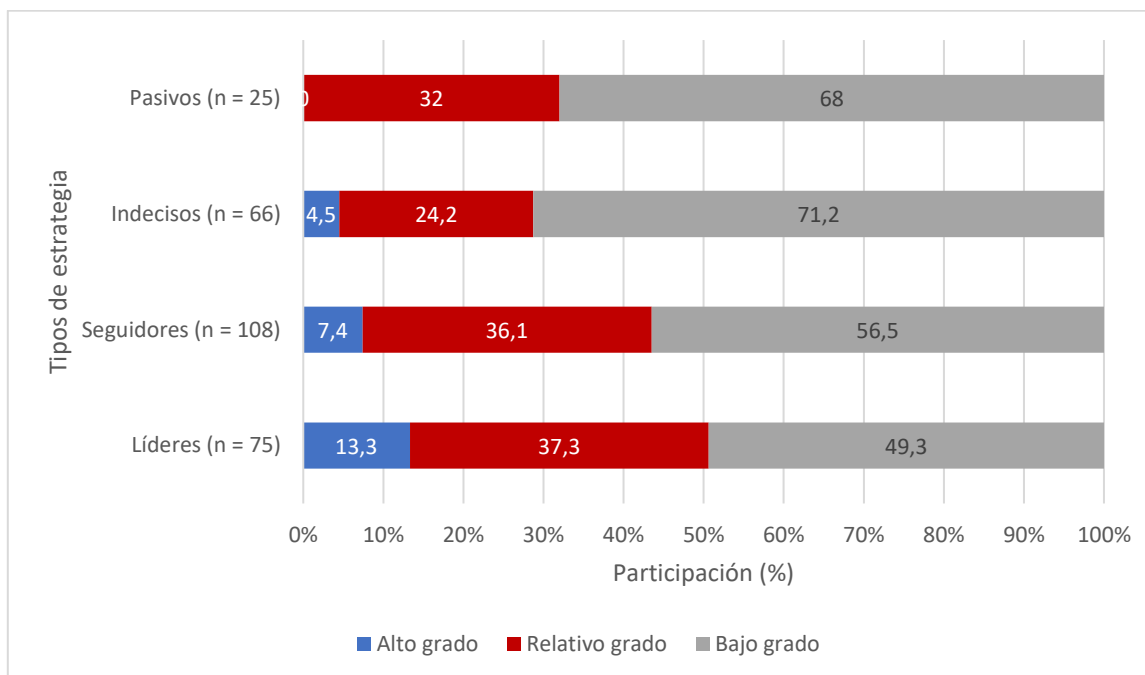
Figura 61: Influencia de los medios de comunicación por tipo de estrategia (N = 289)



Fuente: elaboración propia

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) forman el tercer grupo de interés público y al mismo tiempo constituyen el impulsor con el nivel más bajo de influencia percibida con respecto a la CS (figura 62). Mientras que más del 50% de los Líderes siente presión de las ONG, entre alta y moderada, la mayoría de los otros tres tipos de estrategias se siente poco influenciado por este impulsor, apenas si en un bajo grado. En cuanto a los Pasivos, no hay ninguna empresa procesadora que afirme verse influida en gran medida por las ONG.

Figura 62: Influencia de las ONG por tipo de estrategia (N = 274)



Fuente: elaboración propia

Evaluando las medias y los coeficientes de correlación entre la presión de los actores públicos y los tipos de estrategias, pueden observarse relaciones significativas en términos de los tres impulsores públicos (tabla 22). Los Líderes se correlacionan, positivamente, con la presión percibida de los legisladores ($r = 0,12$), así como de las ONG ($r = 0,14$). Eso significa que tienden a percibirse a sí mismos como altamente influenciados por estos dos actores públicos en relación al compromiso con la CS. Por el contrario, los Indecisos se correlacionan, negativamente, con la influencia percibida por los legisladores ($r = -0,22$), los medios de comunicación ($r = -0,14$) y las ONG ($r = -0,14$). En consecuencia, no se sienten presionados por estos actores públicos para asumir una CS.

Tabla 22: Medias y coeficientes de correlación entre la percepción de la influencia pública y los tipos de estrategias (Pearson-rank-correlation-test) (N = 308)

Grupos de interés externos: actores públicos	Tipos de estrategias							
	Líderes		Seguidores		Indecisos		Pasivos	
	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r
Legisladores (n = 290)	2,00	0,12	1,95	0,09	1,57	-0,22	1,82	-0,01
Medios (n = 289)	1,90	0,08	1,86	0,07	1,62	-0,14	1,71	-0,04
ONG (n = 274)	1,64	0,14	1,51	0,04	1,33	-0,14	1,32	-0,07

Fuente: elaboración propia

Para todos los actores públicos se utilizó la siguiente codificación: 1: bajo grado; 3: alto grado. Además, el *Drop in dispersion test* indica diferencias significativas entre los tipos de estrategias y su presión percibida (Apéndice 31). Los Líderes e Indecisos difieren significativamente con respecto a los tres actores públicos, es decir, los legisladores ($\alpha = 0,000$), los medios de comunicación ($p\text{-valor} = 0,019$) y las ONG ($p\text{-valor} = 0,006$). Hallazgos similares se ven entre los Seguidores e Indecisos. También varían significativamente en términos de presión percibida de los legisladores ($p\text{-valor} = 0,002$), los medios de comunicación ($p\text{-valor} = 0,027$) y ONG ($p\text{-valor} = 0,054$). Por otra parte, se detecta una diferencia notable, entre los Líderes y Pasivos, en cuanto a su percepción de la presión ejercida por las ONG ($\alpha = 0,055$). Las siguientes suposiciones pueden hacerse con respecto al sistema de control político y sus representantes institucionales claves. Los Líderes perciben, en comparación, una influencia alta de los legisladores en la búsqueda de la CS. Esto podría explicarse por la creciente intervención de este grupo, en el mercado de productos sostenibles, donde los Líderes, justamente, desean procesar sus productos (por ejemplo, Artículos: 12 al 154 sobre las Condiciones generales de las Fábricas y Comercios de Alimentos del Código Alimentario Argentino, que fue actualizado en mayo 2019).

Por otro lado, están aquellas PAB (pertenecientes al grupo de los Indecisos), que ofrecen productos con una calidad socio-ecológica bastante baja y perciben, si confrontamos, una menor presión del legislador, para llevar a cabo la CS. Por lo tanto, se puede suponer que hay determinados instrumentos políticos (por ejemplo, el sello nacional de Alimentos Orgánicos), que en su mayor parte, están dirigidos a aquellas PAB que se muestran con mayor responsabilidad socio-ecológica (Teriete, 2007).

Con respecto al sistema de control de público y a sus representantes institucionales correspondientes, se puede afirmar que los Líderes perciben mayor influencia de las ONG para asumir CS. La presión percibida por las ONG es, en total, más pequeña que la percibida, por ejemplo, por los consumidores y los legisladores. Sin embargo, la relación entre las ONG y las PAB es frágil y, por lo tanto, tiene que ser tomada en serio (Ebinger, 2007). Cada vez más, las empresas de procesadoras de alimentos y bebidas de alta calidad, proceden a informar a las ONG, a priori, acerca de las circunstancias particulares (críticas), para evitar titulares y campañas de RRPP negativas.

En cambio, los Indecisos sienten, en busca de la CS, una presión relativamente baja de las ONG, así como de los medios. Pareciera que no le temen al ostracismo social, sino que, más bien, se comprometen con la CS. No obstante, como es de suponer, debido a su desfavorable -y al mismo tiempo discreta- situación en el mercado, estas PAB son sometidas a una menor presión pública, en comparación con las empresas que se encuentran en el extremo de alta calidad. Debido a estos hallazgos, la hipótesis H₇ -los legisladores, las ONG y los medios de comunicación (es decir, los actores

públicos) constituyen los impulsores para el compromiso en CS de las PAB– puede ser tentativamente aceptada para los tres actores públicos. Las características de la CS se ven influidas, considerablemente, por estos actores públicos. Sin embargo, si su influencia tiene una importancia relativa en comparación con los otros impulsores, es un aspecto que debe ser examinado aún más a fondo.

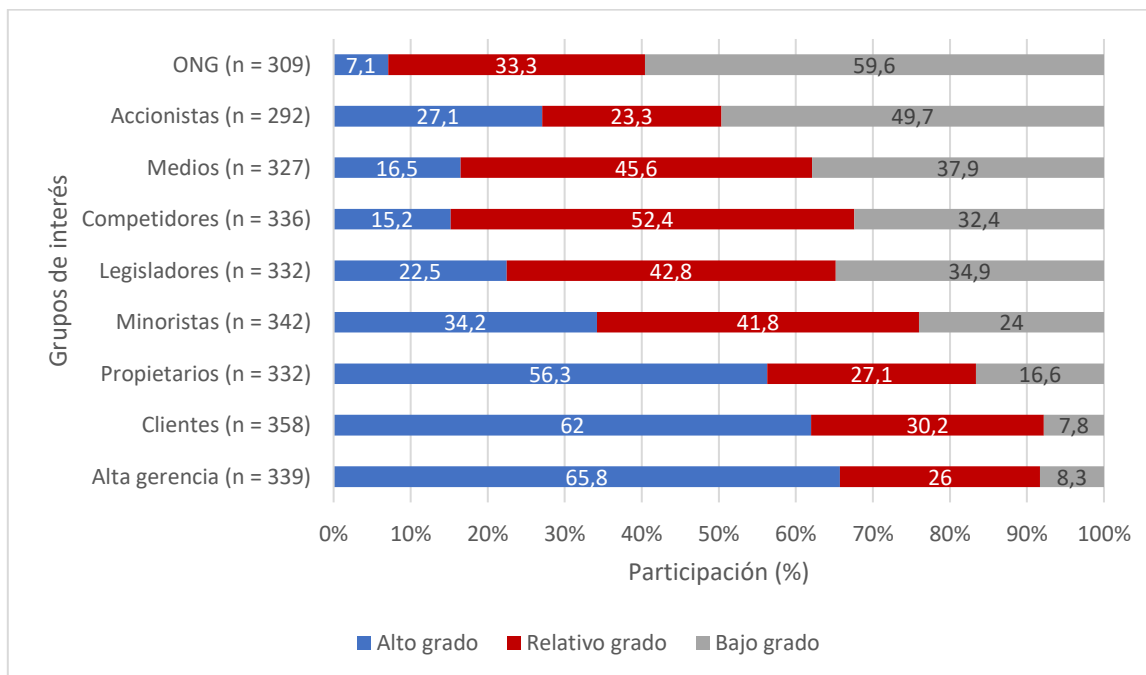
C-6.3 Evaluación comparativa de la influencia de los grupos de interés

La influencia general de los grupos de interés

Tras el análisis por separado de los grupos internos, de mercado y los actores públicos (figura 63), se resumen, ahora, los resultados de los tres grupos internos y los seis grupos de interés externos de acuerdo a sus medias estadísticas. La influencia más alta procede de la alta gerencia ($\bar{x} = 2,58$), luego de los consumidores ($\bar{x} = 2,54$) y el propietario de la empresa ($\bar{x} = 2,40$), seguido de los minoristas ($\bar{x} = 2,10$), los legisladores ($\bar{x} = 1,87$), los competidores ($\bar{x} = 1,83$) y los medios de comunicación ($\bar{x} = 1,79$). Las influencias más bajas provienen de los accionistas ($\bar{x} = 1,77$) y de las ONG ($\bar{x} = 1,48$).

Una comparación estadística (*Kruskal-Wallis test*) de las medias de los grupos de interés muestra diferencias significativas. Todas las medias de los grupos de interés, excepto los consumidores, son significativamente más pequeñas ($p\text{-valor} \leq 0,000$) que las de referencia de la alta gerencia (Apéndice 32).

Figura 63: Sinopsis de influencia percibida de los grupos de interés (N = 362)



Fuente: elaboración propia

Además de cómo se relacionan las tres categorías de los grupos de interés -es decir, internos, de mercado y públicos- la sinopsis muestra, también, que los grupos de interés internos son percibidos como los impulsores que aplican la mayor presión en términos de CS con una media promedio de $\bar{x} = 2,25$. Asimismo, los grupos de interés de mercado se reconocen como impulsores cruciales para la orientación socio-ecológica ($\bar{x} = 2,16$). En comparación con los dos grupos anteriores, la influencia de los actores públicos se evalúa por debajo de ellos ($\bar{x} = 1,71$). Se puede afirmar, por lo tanto, que el impulso público sólo desempeña un papel menor. En general, la CS en la industria de alimentos y bebidas parece estar impulsada de manera interna y por el mercado, en lugar de ser un comportamiento dictado por la política o el público (ONG y medios de comunicación).

En las siguientes líneas, se procede a mostrar los hallazgos de otros estudios sobre la influencia de los grupos de interés en la CS. Sin embargo, las similitudes y diferencias entre estos estudios empíricos no deben ser sobreinterpretadas, porque todos los estudios se refieren a diferentes países e industrias y no siempre están relacionados con el campo específico de esta investigación.

En un estudio empírico realizado en 1997-1998, Belz (2003b) evalúa el impacto de los distintos grupos de interés en términos de actividades de eco-comercialización. Este estudio que comprende diez países europeos y doce industrias diferentes esboza una clasificación de la presión percibida de los interesados. La presión proviene de:

1. los legisladores nacionales y
2. la gerencia, seguido de
3. los consumidores,
4. ONG,
5. medios de comunicación,
6. competidores y
7. los minoristas (Belz, 2003b).

En comparación con esta investigación, se puede afirmar que en el estudio de Belz (2003b) la presión de las autoridades (es decir, los legisladores y ONG) se percibe como más insistente, mientras que la influencia de los minoristas se percibe en grado inferior. Estos resultados se pueden atribuir, entre otros, al hecho de que provienen de países diferentes y focos industriales distintos. En industrias como el cuero y el metal, las autoridades ambientales juegan un papel más importante, que en la industria de alimentos y bebidas (Belz, 2003b). Además, el aumento de las experiencias en el trato con las ONG y una mayor disposición a cooperar de ambos lados se pueden asumir como razones por las cuales las ONG son percibidas como menos influyentes (Nick et al., 2007). A su vez, los minoristas ejercen una influencia mucho mayor en la industria de alimentos y bebidas que en otras (Belz, 2003b).

Los minoristas, en particular, parecen jugar un papel decisivo en la industria de alimentos y bebidas alemana. Estos constituyen la cuarta mayor presión percibida, a raíz de la alta gerencia, los consumidores y el propietario de la empresa. En lugar de percibir la influencia competitiva de otras empresas más grandes, tienden a sentirse más presionados entre minoristas. Este hecho refleja el fuerte poder que los minoristas tienen en el mercado alemán. Además, el estudio de Belz (2003b) revela que, en los países de habla alemana, la mayoría de las empresas pertenecen a los dos clústeres que menos perciben la presión de los legisladores y más la presión de los grupos de interés de mercado, en comparación con otros países europeos (Belz, 2003b). Estos hallazgos apoyan los resultados de esta investigación.

En otro estudio empírico realizado en Suiza, en el año 2003, por Belz, las empresas encuestadas de diferentes industrias comunicaron que sus principales impulsores eran:

1. los consumidores y

2. la gerencia seguida de
3. el público general,
4. los legisladores y
5. los competidores (Belz, 2005b).

Los hallazgos en Suiza son relativamente similares a los de esta investigación. A pesar del enfoque más amplio del estudio suizo, debido a la variedad de industrias participantes, los principales impulsores en ambos estudios son la alta gerencia y los consumidores. Notablemente, el legislador se percibe como aquel que menos presión ejerce en el estudio de Belz (2005b), en comparación con su propio estudio realizado en años anteriores (2003b). En cambio, el presente trabajo apoya el hallazgo del primero de los dos estudios escritos por este autor (2003b), el cual sostiene que las empresas perciben menos presión de los actores públicos y más presión de los grupos de interés de mercado.

Un tercer estudio empírico, al que se hace referencia con el fin de comparar los resultados de esta investigación, se llevó a cabo en Alemania por Hahn y Scheermesser (2006). Estos autores analizan una serie de razones por las cuales las actividades de sostenibilidad corporativa son llevadas a cabo en diferentes industrias. Si los grupos de interés se consideran por separado, el grado de influencia más fuerte se le debe a

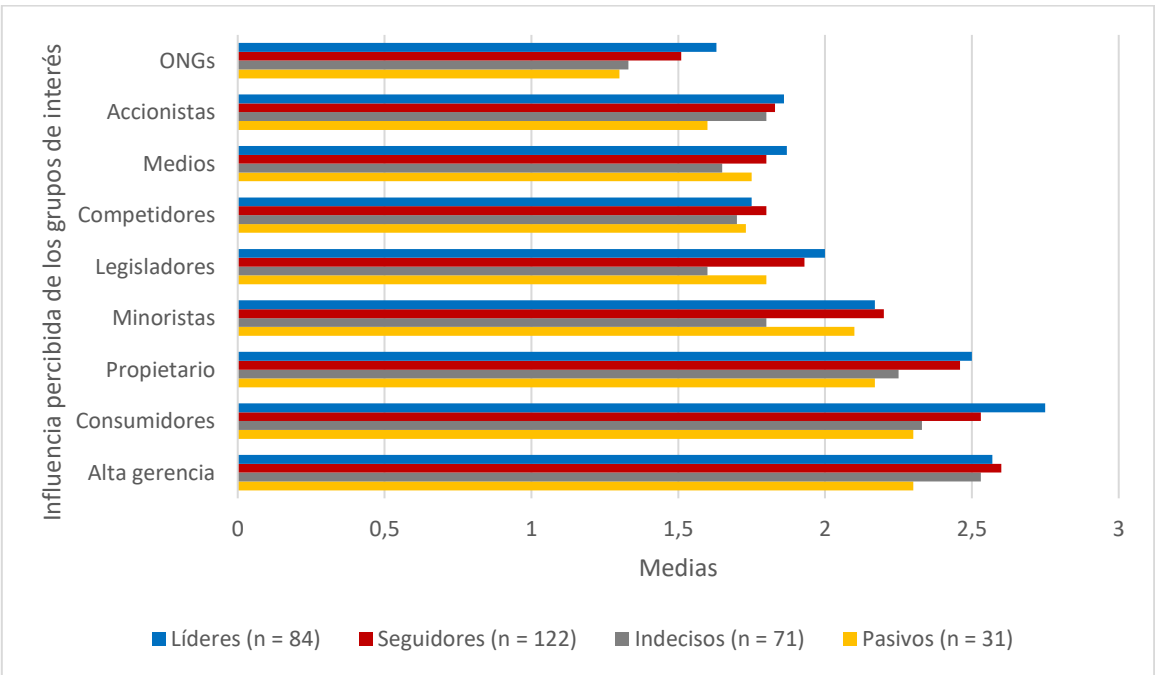
1. la gestión,
2. a los consumidores. Menos influencia se deriva
3. de los accionistas,
4. de las ONG y
5. de los legisladores.

A pesar de las pequeñas diferencias, se puede afirmar que este otro estudio alemán también apoya, aún más, los resultados. La comparación de los diferentes estudios empíricos, que tratan de la influencia de los interesados en el compromiso con la sostenibilidad, valida los resultados del estudio que considera a la alta gerencia y a los consumidores, como los principales impulsores de la CS. Por otra parte, el propietario de la empresa y los minoristas forman grupos de interés adicionales que ejercen presión, lo que puede interpretarse como característica de las PAB.

La influencia de los grupos de interés diferenciados por tipo de estrategia

La figura 64 presenta la sinopsis de la comparación de medias de todos los interesados analizados por tipo de estrategia. En general, se puede observar que los Líderes y Seguidores perciben más la presión de todos los grupos de interés con respecto a los Indecisos y Pasivos. Con respecto a todos menos tres de los actores (alta gerencia, minoristas y competidores), los Líderes identifican la mayor presión. A su vez, estos tres actores son percibidos como fuentes de presión especial por los Seguidores. Como consecuencia, se puede inferir que las PAB, que perciben más la presión de todos los grupos de interés que otras PAB, implementan CS en mayor medida. Por lo tanto, esta alta presión percibida adicional puede llegar a ser una razón clave sobre por qué persiguen una CS.

Figura 64: Influencia percibida de los grupos de interés por tipo de estrategia



Fuente: elaboración propia

A excepción de los competidores y accionistas, existen en los otros grupos de interés, diferencias significativas entre los tipos de estrategias en términos de su presión percibida para asumir la CS (*Drop in dispersion test*) (Apéndice 31). En particular, los impulsores: consumidores, legisladores, alta gerencia, ONG y minoristas, ejercen de manera significativa ($p\text{-valor} \leq 0,01$) más presión sobre los Líderes y Seguidores, respectivamente. Cabe aclarar que estos impulsores pertenecen a los tres grupos de interés, es decir, internos, mercado y actores públicos.

A pesar de que la mayor presión, en total, la perciben los grupos de interés internos y de mercado (véase figura 64), una consideración diferenciada de la presión percibida por tipo de estrategia, no revela una fuerte influencia, sobre todo, desde un grupo de interés a otro. Estos resultados son

opuestos a los realizados por Belz (2003b). Él mostró que las actividades de eco-comercialización están inducidas, particularmente, por los actores del mercado (Belz, 2003b).

Estos resultados llevan a la siguiente suposición, indicada ya durante el examen de los actores individuales: con respecto a las PAB, parece que hay un cambio en la eficacia de los sistemas políticos y públicos de control. Los estudios cualitativos han mostrado que las exigencias socio-ecológicas se expresan en público -de manera directa o indirecta- implementando determinadas políticas antes de que entren en vigor en el mercado (Dyllick et al., 1997). Por lo tanto, las demandas del mercado (como la creciente demanda de productos sostenibles, por parte de los consumidores) son, por ende, demandas públicas y políticas transformadas. De tal modo que, la eco-comercialización ha sido inducida, en particular, por los interesados del mercado, tales como los consumidores, minoristas y competidores. A lo sumo, los grupos de interés, políticos y públicos, ejercen influencia indirecta en las características y el alcance de la eco-comercialización (Belz, 2003b).

Sin embargo, esta investigación muestra que, además de los grupos de interés de mercado (es decir, los consumidores y minoristas), hay otros actores políticos y públicos (es decir, los legisladores y las ONG), que parecen influir directamente en las PAB, a fin de que se comprometan aún más con la CS:

- Junto a la promulgación y a la implementación de leyes y reglamentos que ejercen influencia indirecta en PAB, en busca de una actuación socio-ecológica responsable, el sistema de control de la política también hace uso de instrumentos de mercado que ejercen influencia directa sobre el compromiso en CS. Un instrumento del mercado, de particular interés y que corresponde al legislador argentino, es el sello “Orgánico Argentina”, que fue presentado en el año 2012 por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (Resolución N° 1291/2012). Consiste en una etiqueta de terceros que reduce las asimetrías de información entre productores y consumidores de productos sostenibles y que lleva a cabo la claridad, la homogeneidad y la orientación con respecto a este tipo de productos. Es el único sello de procedencia argentina que hace referencia a la calidad de los alimentos y bebidas. Con la introducción de esta etiqueta nacional, el legislador da a los consumidores una herramienta que hace que sea posible diferenciar los productos convencionales de los sostenibles, a simple vista, de entre la gran cantidad de diferentes etiquetas de terceros existentes. De este modo, el legislador interviene directamente en el mercado de alimentos y bebidas y su objetivo es transformarlo en favor de los productos sostenibles.

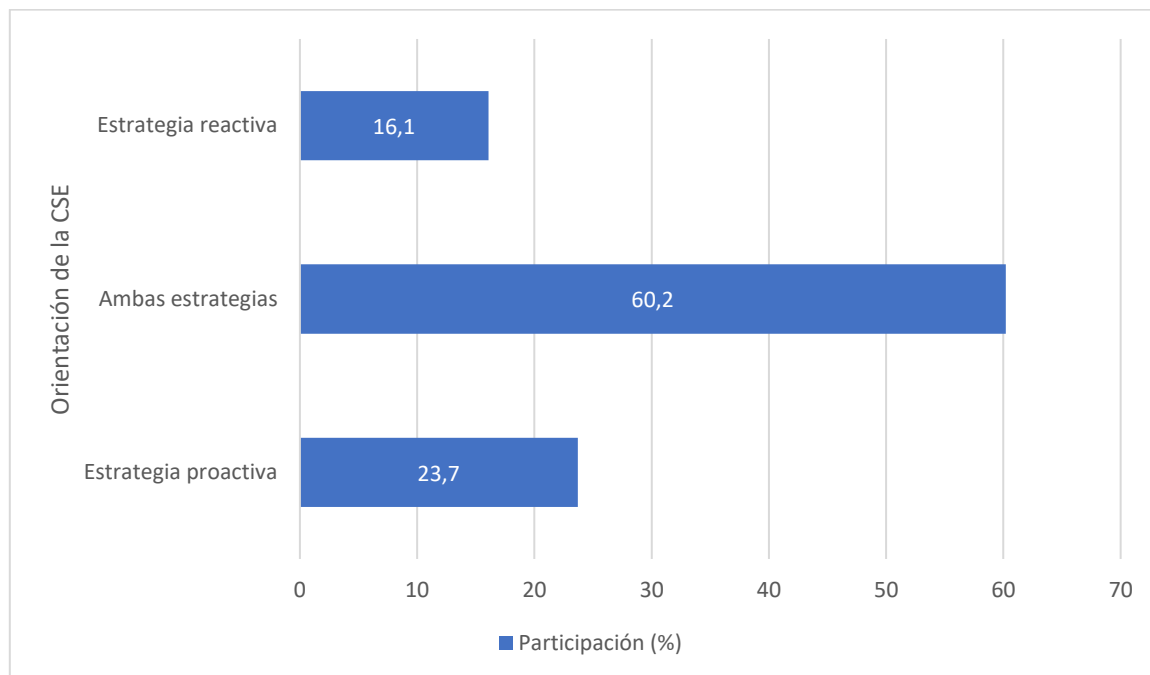
- En general, el sistema de control del público, con sus grupos de interés, influye también de manera indirecta en las PAB, en pos de un actuar social y ecológicamente responsable: por ejemplo, las ONG se dirigen al público en general con exigencias tales como la necesidad de contar con una clara declaración de los diferentes ingredientes. Si les favorece, los consumidores pasan esta presión a las PAB. Sin embargo, esta investigación llega a la conclusión de que las ONG también ejercen influencia directa en las PAB. La relación entre las ONG y las PAB que estaban dominadas por la confrontación y disputas públicas, parece haber cambiado: por un lado, si bien las PAB han adquirido experiencia con las ONG en los últimos años (Nick et al., 2007), siguen siendo conscientes de la fuerte influencia de estas organizaciones, en el público en general. Por otro lado, las ONG han optado por una confrontación menos directa, desarrollando una tendencia a comunicarse y a cooperar con las PAB. Por lo tanto, además de ejercer una presión pública, las ONG muestran una disposición creciente a dialogar, directamente, con las PAB (Bauske, 2007; Nick et al., 2007). La presión directa de las ONG en el mercado, en términos de CS, está plasmada en los hallazgos de esta investigación.

Por lo tanto, las PAB que están particularmente comprometidas con la CS (es decir Líderes y Seguidores) perciben no sólo la presión de los consumidores, sino también de los legisladores y las ONG. Todos estos actores parecen ejercer una influencia directa sobre el mercado de alimentos y bebidas sostenibles. Sin embargo, para evaluar estos resultados, se necesita una investigación más profunda.

C-6.4 Orientación de la CSE

Además de la influencia percibida de los grupos de interés, se les ha pedido a las PAB que indiquen la orientación estratégica que persiguen, en particular: (1) proactiva en términos de desarrollo del mercado y la diferenciación, (2) reactiva con respecto a elevar la reputación y mantener una buena imagen o (3) ambas estrategias con la misma intensidad.

Figura 65: Orientación de la CSE perseguida (n = 329)



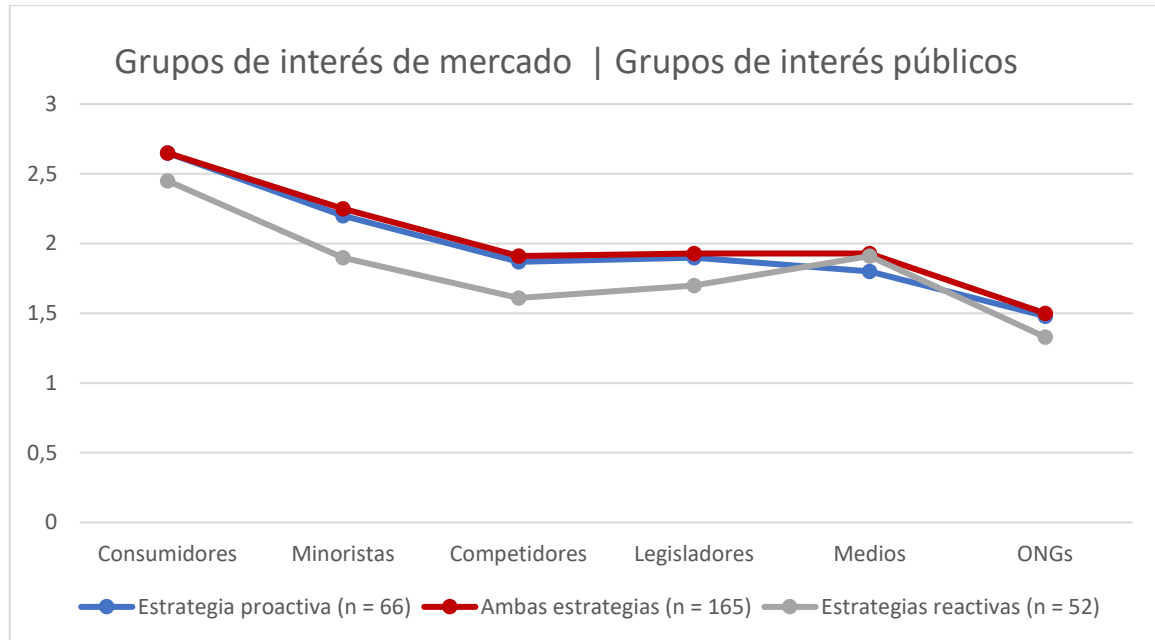
Fuente: elaboración propia

La figura 65 resume las respuestas acerca de la pregunta sobre la orientación estratégica. Se puede afirmar que la mayoría de las PAB (60,2%) no persiguen una estrategia proactiva, ni una estrategia reactiva. Más bien siguen los dos objetivos estratégicos: desarrollo del mercado y diferenciación, así como elevar la reputación y el mantener una buena imagen. Sin embargo, las respuestas indican que -si se sigue sólo una de las dos estrategias- la estrategia proactiva (23,7%) predomina sobre la estrategia reactiva (16,1%). Una explicación podría estar en el creciente segmento de mercado de los productos sostenibles. En lugar de, simplemente, ser menos vulnerables a las demandas públicas, las PAB ven las oportunidades de mercado para ganar dinero con alimentos y bebidas sostenibles, en el mercado argentino de comida, generalmente, saturado. Sin embargo, por lo general, las PAB no distinguen cada estrategia en particular, sino que siguen ambas con la misma intensidad.

Si la orientación estratégica perseguida, se diferencia por la presión percibida de los interesados externos (es decir, ya sea de los grupos de interés de mercado o públicas), dos resultados se pueden observar (figura 66). En primer lugar, las PAB, ya sea que persigan una estrategia proactiva o ambas estrategias, en general, perciben mayor presión de todos los grupos de interés, que las PAB que siguen sólo una estrategia reactiva. Esto se aplica -en particular- a los actores del mercado. Y significa que, aquellas empresas que más bien tienen que ver con las circunstancias del mercado de productos sostenibles, perciben, en comparación, más presión de los grupos de interés -en general- y de los grupos de interés de mercado -en particular-, que aquellas PAB que siguen una estrategia reactiva. En

segundo lugar, como ya se ha mencionado antes, la presión del mercado se percibe en un grado mayor, que la presión pública.

Figura 66: Orientación de la CSE según la presión percibida de grupos de interés externos (N = 283)



Fuente: elaboración propia

Para evaluar la hipótesis H₈, la relación entre la presión externa percibida (es decir, el *market pull* o el *public push*) y la orientación de las empresas (es decir, proactivas, reactivas o ambas) se analiza en la tabla 23. Existe una correlación significativa en la presión percibida de los consumidores, minoristas y competidores. En este caso, la prueba de Pearson muestra una correlación negativa significativa entre la orientación reactiva y la presión percibida de los minoristas ($r = -0,15$), los consumidores ($r = -0,12$) y los competidores ($r = -0,11$). Este hallazgo puede interpretarse de la siguiente manera: las PAB que persiguen una estrategia reactiva perciben, comparativamente, una influencia más baja, por el lado del mercado. Este resultado confirma la afirmación anterior. Sin embargo, no se encontraron hallazgos significativos que apoyen la H₈ que las PAB, que persiguen una estrategia proactiva, perciban comparativamente mayor (menor) presión de los grupos de interés de mercado (públicos).

Tabla 23: Medias y coeficientes de correlación entre la influencia percibida de los interesados externos y la Orientación de la CSE (Pearson-Rank-correlation-test) (N = 308)

Influencia percibida de los grupos de interés externos		Orientación de la CSE					
		Estrategia proactiva		Ambas estrategias		Estrategias reactivas	
		\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r
<i>Market pull</i>	Consumidores (n = 282)	2,60	0,03	2,61	0,07	2,38	-0,12
	Minoristas (n = 274)	2,20	0,04	2,21	0,09	1,90	-0,15
	Competidores (n = 269)	1,82	-0,01	1,89	0,10	1,69	-0,11
<i>Public push</i>	Legisladores (n = 267)	1,87	-0,01	1,91	0,08	1,71	-0,10
	Medios (n = 266)	1,72	-0,09	1,88	0,08	1,82	-0,01
	ONG (n = 252)	1,53	0,06	1,51	0,04	1,33	-0,11

Fuente: elaboración propia

Para todos los interesados externos se utilizó la siguiente codificación: 1: bajo grado; 3: alto grado. Estos resultados están apoyados por una comparación de medias (*Drop in dispersion test*). La prueba identifica diferencias significativas en términos de presión de los interesados, percibida entre las tres orientaciones estratégicas (Apéndice 33). Distinciones particulares pueden encontrarse entre aquellas PAB que persiguen una estrategia reactiva y aquellas que persiguen ambas estrategias. Como ya se ha indicado por las medias anteriores, las PAB que establecen que las que siguen una estrategia de CS reactiva, perciben menos presión por el lado del mercado, es decir, de los minoristas (p-valor = 0,014), de los consumidores (p-valor = 0,043) y de los competidores (p-valor = 0,054), en comparación con las PAB que persiguen ambas orientaciones estratégicas.

Una diferencia adicional también se puede encontrar entre esas PAB que persiguen una estrategia proactiva y aquellos que persiguen una estrategia reactiva. Varían con respecto a la presión percibida de los minoristas (p-valor = 0,040) en la forma que las proactivas sienten más presión de los minoristas que las reactivas. Sin embargo, no hay diferencias significativas que puedan observarse en términos de los restantes grupos de interés público (es decir, los legisladores, los medios de comunicación y las ONG).

Por medio de estos hallazgos, la hipótesis $H_{8/1}$ puede ser tentativamente aceptada. Existe una correlación significativa entre la presión percibida de los participantes en el mercado y una estrategia de CS reactiva. Sin embargo para $H_{8/2}$, no hay ningún hallazgo significativo que indique una correlación entre un *public push* fuerte (débil) y un correspondiente comportamiento estratégico reactivo (proactivo). Como resultado, la hipótesis H_8 puede ser solamente parcialmente aceptada.

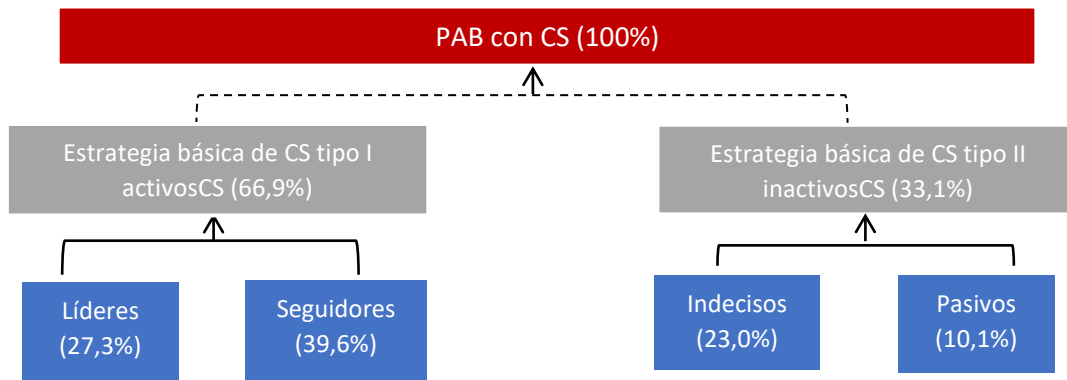
C-6.5 Importancia relativa de los impulsores de la CS

El análisis detallado de los cuatro tipos diferentes de estrategias de CS, en contexto de estratégico y operativo, así como su percepción de los interesados internos y externos, muestra bien claro que los Líderes y Seguidores no difieren particularmente de los Indecisos y los Pasivos. La mayor parte de las diferencias significativas, dentro de esta investigación, se puede encontrar entre los dos primeros tipos de estrategia y los dos últimos.

Este hecho nos hace estar a favor de una clasificación dicotómica: las PAB pertenecientes a los Líderes y Seguidores conforman el grupo de activosCS (Estrategia básica de CS tipo I) mientras que las PAB pertenecientes a los Indecisos y Pasivos pueden ser vistas como el grupo de inactivosCS (Estrategia básica de CS Tipo II) (figura 67). Además de estas consideraciones que conducen a dos tipos de estrategias básicas, una solución del análisis de clústeres realizado en el capítulo 5, también resulta dividido en dos tipos de estrategias básicas. Por lo tanto, esto valida, empíricamente, la clasificación dicotómica elegida.

Esta distinción dicotómica se puede utilizar con el fin de responder a la pregunta sobre cuáles son los impulsores de CS más importantes, entre otros, en relación al estímulo que les brindan a las PAB, en busca de la CS. Estos dos tipos de estrategias básicas constituyen la base de la regresión logística binaria. La variable dependiente “y” es el tipo de estrategia básica de CS. El tipo de estrategia básica de tipo I (es decir, los activosCS) se codifica 1, mientras que el tipo de estrategia básica de tipo II (es decir, los inactivosCS) se codifica 0. La regresión logística binaria identifica a aquellos impulsores que tienen una influencia significativa en la probabilidad de que la empresa pertenezca a cualquiera de los grupos activosCS o inactivosCS (véase la sección 4.3, ecuación 3). En primer lugar, la importancia relativa de los impulsores de CS se analiza por medio de una regresión logística binaria (sección 6.5.1). En segundo lugar, estos hallazgos se interpretan en la sección 6.5.2.

Figura 67: Creación de los tipos de estrategias básicas de CS para la regresión logística binaria (N = 308)



Fuente: elaboración propia

C-6.5.1 Análisis de la importancia relativa de los impulsores de CS

Como punto de partida, las 24 variables independientes –10 subindustrias de alimentos, 5 aspectos que reflejan la exposición pública de los factores y 9 grupos de interés internos y externos- son testeados por la prueba de multicolinealidad, debido a que las variables independientes tienen, en gran medida, que liberarse de ella (Backhaus et al., 2006). Significativamente, alta colinealidad se encuentra entre volumen anual de ventas y el número de empleados ($r = 0,817$), así como entre el propietario y la alta gerencia ($r = 0,652$). Con respecto a los primeros, el número de empleados se queda fuera, porque la muestra es representativa en términos del volumen anual de ventas. En cuanto a los impulsores internos, consideraciones relacionadas con el contenido, conducen a la decisión de omitir al propietario. El supuesto detrás de esta evaluación es que el propietario de la empresa y la alta gerencia, son a menudo, la misma persona, particularmente en pequeñas empresas.

En estos casos, el propietario tiene la misma influencia sobre el compromiso en CS, que la alta gerencia. En todos los demás casos, se puede suponer, además, que el propietario y la alta gerencia se sincronizan y que la alta gerencia, a su vez, habla con la voz del dueño. Teniendo presente estos argumentos, se incorpora a la alta gerencia, en lugar del propietario, en el modelo de regresión logística binaria.

Por lo tanto, 22 variables independientes se utilizan, por último, con el fin de explicar la pertenencia al grupo. Como método se usó la estimación simultánea (Hair et al., 2006). La Tabla 24 muestra los resultados de la regresión logística binaria en los impulsores (percibidos) de CS.

Tabla 24: Regresión logística binaria con los impulsores de CS (n = 212)

Categoría del impulsor	j	Variables independientes x_j	Coefficiente de regresión β_j	Error estándar	Estadística de Wald	p-valor	Exp (β_j)
	0	Constante	-0,854	0,932	0,840	0,359	0,426
Pertinencia a subindustria (Bebidas alcohólicas)	1	Lácteos/alimento para bebés	2,393	0,840	8,118	0,004	10,947
	2	Carne	1,150	0,618	3,460	0,063	3,158
	3	Pescado	1,045	1,252	0,697	0,404	2,842
	4	Bebidas no alcohólicas	0,690	0,688	1,006	0,316	1,994
	5	Otras	0,609	0,558	1,192	0,275	1,839
	6	Frutas/vegetales	0,573	0,779	0,540	0,462	1,773
	7	Chocolate/confitería	0,302	0,874	0,120	0,729	1,353
	8	Pan/pastelería/fideos	0,191	0,694	0,076	0,783	1,211
	9	Café/té	0,052	0,959	0,003	0,957	1,053
Exposición pública	10	Reconocimiento de marca	0,387	0,195	3,920	0,048	1,472
	11	Publicación obligatoria de datos de la empresa (n. a.)	0,015	0,409	0,001	0,972	1,015
	12	Cuota de mercado	-0,300	0,198	2,293	0,130	0,741
	13	Volumen de ventas anual	-0,761	0,219	12,058	0,001	0,467
Grupos de interés de mercado	14	Consumidores	0,415	0,147	8,022	0,005	1,515
	15	Minoristas	0,161	0,136	1,409	0,235	1,175
	16	Competidores	-0,318	0,160	3,968	0,046	0,727
Grupos de interés públicos	17	Legisladores	0,252	0,138	3,331	0,068	1,286
	18	ONG	0,140	0,153	0,830	0,362	1,150
	19	Medios	0,048	0,140	0,118	0,731	1,049
Grupos de interés internos	20	Accionistas	-0,011	0,096	0,014	0,907	0,989
	21	Alta gerencia	-0,061	0,140	0,189	0,663	0,941

Nagelkerkes- $R^2 = 0,270$

Predicción de pertenencia al grupo = 75,5%

Los valores característicos **marcados en rojo** entran a la intersección como referencia. En términos de características politómicas, esta sería, entonces, una de las características. Con respecto a las características dicotómicas, "n.a." es la no aplicable.

Fuente: elaboración propia

Como resultado de ello, se puede afirmar que cinco variables independientes resultan ser significativas ($p\text{-valor} \leq 0,05$) con respecto a la explicación de pertenencia al grupo. En comparación con todas las variables independientes restantes, dos variables independientes adicionales (Carne y Legisladores) siguen siendo muy importantes ($p\text{-valor} = 0,063$ y $p\text{-valor} = 0,068$, respectivamente) y, por lo tanto, se incluyen en la discusión.

Las razones de probabilidad, en la columna de la derecha, reflejan la dirección y la fuerza de la influencia de los impulsores. Con respecto a la dirección influyente, la cantidad de miembros en la industria de lácteos/alimentos para bebés y productos de carne, el reconocimiento de la marca como un factor de exposición pública, así como también los consumidores y legisladores, como actores externos, tienen un impacto positivo en la pertenencia al grupo de los activosCS. Por el contrario, el factor de exposición pública, el volumen anual de ventas y los competidores, como actores externos, tienen una influencia negativa sobre la variable dependiente. En comparación con las otras variables independientes, estas siete variables son, relativamente, más importantes, para predecir si una PAB pertenece, o no, al grupo de los activosCS. Si los coeficientes de regresión β_j de la tabla 24 son introducidos en el modelo, resulta la siguiente ecuación:

$$P(y = \text{activosCS}) = \frac{1}{1 + e^{-z}}$$

con $z = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Lácteos/alimentos para bebés} + \beta_2 \cdot \text{carne} + \beta_3 \cdot \text{Pescados} + \beta_4 \cdot \text{Bebidas no alcohólicas} + \beta_5 \cdot \text{otros} + \beta_6 \cdot \text{Frutas/verduras} + \beta_7 \cdot \text{Chocolate/confitería} + \beta_8 \cdot \text{Pan/pasta/fideos} + \beta_9 \cdot \text{Café/té} + \beta_{10} \cdot \text{Reconocimiento de marca} + \beta_{11} \cdot \text{Divulgación obligatoria} + \beta_{12} \cdot \text{Cuota de mercado} + \beta_{13} \cdot \text{Volumen de ventas anual} + \beta_{14} \cdot \text{Consumidores} + \beta_{15} \cdot \text{Minoristas} + \beta_{16} \cdot \text{Competidores} + \beta_{17} \cdot \text{Legisladores} + \beta_{18} \cdot \text{ONG} + \beta_{19} \cdot \text{Medios} + \beta_{20} \cdot \text{Accionistas} + \beta_{21} \cdot \text{Alta gerencia}$

El siguiente ejemplo ilustra la importancia relativa de ciertos impulsores de CS que sirven para predecir la pertenencia de una empresa al grupo: una empresa que procesa carne con un volumen de ventas anual de 200 mill., una cuota de mercado de 50% y un reconocimiento de la marca del 70%, se siente muy presionada por sus consumidores, minoristas, legisladores, organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación, a tener que adoptar CS. Pero, a su vez, la empresa sólo percibe una pequeña presión -en lo que respecta a la adopción de la CS- por sus competidores, accionistas, y la alta gerencia. A cambio, sólo debe publicar los datos empresariales.

$z_{\text{carne}} = -0,854 + 1,150 \cdot 1$ (subindustria carne) $+ (-0,761) \cdot 3$ (volumen de ventas) $+ (-0,300) \cdot 3$ (cuota de mercado) $+ 0,387 \cdot 3$ (reconocimiento de la marca) $+ 0,415 \cdot 6$ (consumidores) $+ 0,161 \cdot 6$ (minoristas) $+ 0,252 \cdot 6$ (legisladores) $+ 0,140 \cdot 6$ (ONG) $+ 0,048 \cdot 6$ (medios de comunicación) $+ (-0,318) \cdot 2$ (competidores) $+ (-0,011) \cdot 2$ (accionistas) $+ (-0,061) \cdot 2$ (alta gerencia) $+ 0,015 \cdot 1$ (divulgación obligatoria)

$$z_{\text{carne}} = 3,605$$

$$P_{\text{carne}}(y = \text{activosCS}) = 0,9735 = 97,35\%$$

La probabilidad de que esta empresa procesadora de carne pertenezca a los Activos es de 97,35%. En consecuencia, la probabilidad complementaria de que esta empresa pertenezca al grupo de los noactivosCS, asciende al 2,65%.

Bondad de ajuste

Con la ayuda de la regresión logística binaria y los coeficientes de regresión estimados β_j , el 75,5% de todos los casos pueden ser clasificados correctamente (Apéndice 34). Esta proporción de aciertos se encuentra más allá de la máxima probabilidad aleatoria de distribución (66,5%), de los casos incluidos en términos de pertenencia al grupo. Por lo tanto, se la puede interpretar como un indicador de solidez de este modelo. Además de esto, el pseudo-estadístico R^2 (Nagelkerke- $R^2 = 0,270$), como criterio de bondad de ajuste, también se encuentra en un rango aceptable (Backhaus et al., 2006). Esta medida refleja la cantidad de variación explicada por el modelo de regresión logística, con 1,0 indicando un modelo de ajuste perfecto (Hair et al., 2006).

C-6.5.2 Interpretación de la importancia relativa de los impulsores de CS

Pertenencia a una subindustria

En cuanto a la pertenencia, el resultado muestra que el subsector determinado no sirve, sobre todo, como impulsor de la CS. La subindustria de lácteos/alimentos para bebés es el único sector que tiene una influencia significativa positiva (p-valor = 0,004) en la pertenencia al grupo de los Activos. Sin embargo, en comparación con todas las otras variables independientes significativas, la cantidad de miembros de la subindustria tiene el efecto más positivo sobre la pertenencia al grupo (odds ratio: $e^{\beta_1} = 10,947$). Junto a esa subindustria, la de la Carne también influye positivamente en la pertenencia al grupo de los activosCS, pero no tan significativamente (p-valor = 0,063). Sin embargo, todavía representa un efecto positivo, comparativamente grande, sobre la pertenencia al grupo (odds ratio: $e^{\beta_2} = 3.158$).

Los resultados en cuanto a la influencia de estos dos subsectores, a la pertenencia de grupo, pueden explicarse por el hecho de que los lácteos/alimentos para bebés y la carne, por un lado, son subsectores actualmente muy afectados por los problemas de sostenibilidad (por ejemplo, especies apropiadas para la cría, precios cuidados en la leche y en cortes “populares” y condiciones humanas de trabajo en el matadero) y, por lo tanto, altamente visibles para el público. Sin embargo, por otro

lado, ya han reaccionado a estos problemas e introducido una serie de iniciativas y productos sostenibles con el fin de contrarrestar estos problemas.

Los resultados de la autoevaluación, con respecto a los problemas socio-ecológicos percibidos dentro de cada subindustria apoyan estas conclusiones. Las carnes y los lácteos/alimentos para bebé pertenecen a los cuatro más afectados (ver sección 6.1.1).

Según el informe de “La ganadería e industria de la carne bovina. Razones de la crisis y posibles soluciones” (KPMG Argentina, 2016), en los últimos 30 años la producción ganadera y la industria cárnica, en general, han sobrellevado varios inconvenientes, que han impedido su desarrollo:

- apreciaciones cambiarias que encarecieron la producción y distorsionaron la rentabilidad de un negocio basado en la exportación,
- la crisis de demanda generada por las casi continuas recesiones económicas que afectaron el ingreso de quienes, en promedio, destinan una mayor proporción de su presupuesto a estos productos,
- considerables aumentos que experimentaron las tasas de interés en términos reales (y que hicieron de la cría de ganado una actividad poco rentable o esporádica y sin visión a largo plazo) y
- el auge de los precios internacionales de los granos (que también deterioró la rentabilidad del negocio de la carne y generó una importante reasignación de recursos escasos hacia otros sectores, principalmente a la siembra de soja).

A esta situación se debe sumar la falta de financiamiento y los mecanismos de intervención estatal. Por ejemplo, los permisos de exportación para el trigo, el maíz y la carne, denominados ROE, conformaron hasta su derogación, en conjunto con los aranceles a la exportación, uno de los principales obstáculos al desarrollo de la industria local. También los precios impuestos para la industria de alimentos y bebidas entre los años 2006 y 2015 lograron disminuir la actividad del sector. En el caso de la carne, si bien el control de precios, que administraba directamente la Secretaría de Comercio de la Nación, estuvo destinado a sólo algunos cortes populares, el efecto directo de la intervención fue un incremento significativo del precio del resto de los cortes (con el objetivo de mitigar la falta de rentabilidad de los primeros, en un contexto recesivo para la industria), lo que terminó traducándose en incrementos sustanciales, del precio medio local de la carne.

No obstante, la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (ver *Selected Investment Opportunities*, octubre 2018) ha detectado, recientemente, grandes oportunidades de inversión para el DS de la industria cárnica, entre las que se destacan la necesidad de incrementar el rodeo bovino en alrededor de 4 millones de cabezas para 2025, teniendo en cuenta el crecimiento que viene observándose tanto en el consumo local, como internacional. Según la Agencia, los requerimientos de inversión para el desarrollo del sector agropecuario ascenderían a más de USD 7.000 mill., de los cuales una proporción importante estaría destinada a la industria vacuna y láctea.

Justamente, es en este sector de lácteos/alimentos para bebés donde se ve también que las empresas trabajan con una calidad de leche según parámetros industriales altos, así como también la calidad de la materia prima y la adopción de sistemas de calidad, hacen a este sector una subindustria prometedora. También, en el informe del Sector Lechero (CIL, 2011) se comunica una creciente demanda de los consumidores por los productos con mayor valor agregado. Por lo tanto, no es sorprendente que ambas subindustrias (carne y lácteos/alimentos para bebés) pertenezcan al grupo de los activosCS.

Con respecto a la subindustria de bebidas alcohólicas, se puede notar que, dado que todos los otros coeficientes de regresión de las subindustrias son positivos, es relativamente menos probable que los miembros de la industria alcohólica pertenezcan a los activosCS. Esto también está indicado por la constante negativa ($\beta_0 = -0,854$). Por tanto, el subsector de bebidas alcohólicas constituye una contrapartida a la subindustria lácteos/alimentos para bebé. En el estudio de la CIAL, las bebidas alcohólicas orgánicas son las menos consumidas, en comparación con el resto de las subindustrias de alimentos y bebidas (CIAL, 2018). Para la mayoría de las PAB que pertenecen a la subindustria de bebidas alcohólicas, las actividades de CS parecen ser poco importantes.

En cuanto al subsector de café/té hay que mencionar que, a pesar de que este subsector se percibe como muy afectado por los problemas sociales y ecológicos y aunque está significativamente relacionado con los activosCS, no indica ninguna influencia significativa en la pertenencia al grupo de los activosCS. Este hallazgo puede atribuirse al hecho de que la distribución de las empresas de café/té en los activosCS e inactivosCS no difiere, particularmente, de la probabilidad de distribución aleatoria máxima de 66,5%. En general, hay siete empresas procesadoras de café/té, cinco pertenecen a los activosCS (71,4%) y dos a los inactivosCS. Además, el tamaño de la muestra de la industria del café/té es demasiado pequeño, para hacer visible las diferencias significativas.

Observaciones similares pueden hacerse para la subindustria del Pescado. Esta subindustria está altamente afectada y se ubica en tercer lugar, entre las que tienen influencia positiva más alta, sobre la pertenencia al grupo de los activosCS. Sin embargo, este resultado no es significativo. La razón de esto, otra vez se puede encontrar en el tamaño de la muestra. En el caso de esta subindustria, el 80% de las empresas procesadoras de pescado pertenecen a los activosCS, pero la muestra es demasiado pequeña ($n = 5$) para dar lugar a resultados significativos. En los casos de estos dos subsectores de alimentos y bebidas, una mayor investigación es necesaria.

Respecto a la hipótesis H_3 se puede afirmar que sólo lácteos/alimentos para bebés y el subsector de la Carne constituyen factores que influyen en la probabilidad de la pertenencia al grupo de los activosCS.

Exposición pública

Los resultados relacionados con el factor de exposición pública son variados. Mientras el reconocimiento de la marca tiene un efecto positivo significativo (p -valor = 0,048) con respecto a la pertenencia al grupo de los activosCS, el volumen de ventas anual tiene una influencia negativa significativa (p -valor = 0,001) en la probabilidad de que una empresa procesadora pertenezca a los activosCS, si su valor de observación aumenta. En otras palabras, con un volumen anual de ventas en aumento, la probabilidad de que una PAB pertenezca a los activosCS disminuye. El volumen de ventas anual (odds ratio: $e^{\beta_{13}} = 0,467$) tiene la mayor influencia negativa sobre la probabilidad, en comparación con todas las demás variables independientes. En contraste con el volumen de ventas anual, con un aumento del reconocimiento de marca, la probabilidad de que una empresa procesadora se clasifique como activaCS aumenta (odds ratio: $e^{\beta_{10}} = 1,472$).

Estos hallazgos muestran que el factor de exposición pública necesita ser analizado de manera diferenciada. Sin embargo, una conclusión que se puede sacar de este estudio es que no hay tal cosa como un único factor de exposición pública. Al menos dos aspectos -es decir, volumen anual y el reconocimiento de marca- tienen un impacto significativo en el compromiso con el CS. La exposición pública a través de un alto volumen anual de ventas, inherentemente, no conduce a la CS, mientras que la exposición pública a través del reconocimiento alto de marca, induce a la CS como se observa en la muestra.

Una explicación para este comportamiento no uniforme, en términos de exposición pública, podría ser el hecho de que las empresas tienden a preservar su reputación protegiendo sus marcas de escándalos y daños, por medio de una especie de CS, especialmente, si tienen la conciencia de marca alta (Spar y

La Mure, 2003). Una marca de éxito conocido parece estar en necesidad de protección, ya que significa un proceso interminable que es difícil de establecer y aún más difícil de mantener. Estos hallazgos apoyan aún más los resultados y las suposiciones hechas en la sección 5.1. Allí, se distinguen a las empresas entre CS y noCS, entre otros, por medio del reconocimiento del factor marca.

A su vez, el mero hecho de un alto volumen de ventas anual no necesariamente provoca la CS. A pesar de que las PAB más grandes, en términos de volumen de ventas anual, podrían estar más expuestas al público, no persiguen automáticamente la CS. Estos resultados contrarios se pueden explicar, de nuevo, por medio de la evolución de los productos orgánicos en Argentina. El movimiento socio-ecológico se originó en pequeñas empresas procesadoras y canales de distribución. Por lo tanto, los recientes hallazgos pueden ser interpretados como un patrimonio de la evolución de la producción sostenible de alimentos y bebidas en Argentina. Parece que la CS está siendo buscado, sobre todo, por las empresas más pequeñas. Los otros aspectos de la exposición pública, es decir, cuota de mercado y divulgación obligatoria de datos de la empresa, no tienen una influencia significativa sobre la pertenencia al grupo. Estos aspectos no tienen particular importancia en términos de predicción del compromiso en CS. Sin embargo, puede observarse, en general, que la cuota de mercado tiene una influencia negativa sobre la pertenencia al grupo de los activosCS, mientras que la publicación de datos de la empresa tiene una influencia positiva.

En relación a la hipótesis H₄, se puede inferir que el factor de exposición pública no se puede considerar como uno de los factores influyentes. Mientras que la cuota de mercado y la necesidad de publicar los datos financieros no tienen una influencia significativa en la pertenencia al grupo, los dos restantes tienen una influencia contraria: el volumen de ventas anual tiene una influencia negativa y el reconocimiento de marca tiene una influencia positiva sobre la probabilidad de que una empresa de alimentos y bebidas pertenezca a los activosCS.

Los actores del mercado

Una discusión diferenciada, similar al caso del factor de exposición pública, necesita ser sostenida en cuanto a los grupos de interés de mercado. Los consumidores tienen una influencia muy significativa (p -valor = 0,005) y positiva a la pertenencia de grupo (odds ratio: $e^{\beta_{14}} = 1,515$). Constituyen el actor más influyente de todos.

Después de un período de falta de interés de los consumidores y la frugalidad a principios de la década de 1980, están exigiendo cada vez más productos sostenibles. Se puede suponer que este

replanteamiento ha sido provocado y acelerado por varios factores, tales como, escándalos alimentarios y problemas de salud (por ejemplo, el aumento de las alergias, incompatibilidades alimentarias y obesidad). Como reacción, los consumidores quieren saber más y más sobre los ingredientes de los productos, la procedencia y la forma en que se procesan. La presión de los consumidores hacia los alimentos y bebidas sostenibles parece ser tomada en cuenta por las empresas. Por lo tanto, con una creciente presión percibida de los consumidores, la probabilidad de que una PAB pertenezca a los activosCS aumenta. A su vez, la competencia tiene una influencia negativa significativa (p -valor = 0,046) sobre la probabilidad de que una PAB pertenezca a los activosCS (odds ratio: $e^{\beta_{16}} = 0,727$). La alta competencia en precios en el sector de alimentos y bebidas podría ser una razón, por la cual, la presión que recibe el competidor es alta y, por lo tanto, esto repercute de manera negativa sobre las características de la CS.

El sector de bajo precio, con sus marcas blancas, es cada vez mayor y por lo tanto ejerce presión sobre los otros participantes del mercado. Los bajos precios de algunos alimentos y bebidas, que compiten, podrían obligar a ciertas PAB a cambiar su compromiso de CS, porque ya no pueden competir.

Además, los competidores pertenecientes a países del MERCOSUR ejercen presión económica sobre los productores locales (Brand, 2007). Por lo tanto, la presión alta del competidor tiene una influencia general negativa, sobre la pertenencia al grupo de los activosCS.

Los minoristas, como el tercero de los grupos de interés del *market pull*, no ejercen una influencia significativa en la pertenencia al grupo. Sin embargo, su influencia en las PAB para asumir la CS es positiva (odds ratio: $e^{\beta_{15}} = 1.175$). Los minoristas pueden interpretarse como portavoces que pasan demandas de los consumidores a las PAB (Marca, 2007). Respecto a la hipótesis H₆ se puede afirmar que los consumidores y competidores influyen, de manera significativa, en la pertenencia al grupo de los activosCS. Por lo tanto, los actores del mercado son factores importantes en términos de CS. Sin embargo, hay que diferenciar la influencia positiva de los consumidores, de la influencia negativa de los competidores.

Los actores públicos

En penúltimo lugar, los actores públicos se examinan en vista de su poder para influir en las PAB en relación a la CS. De los tres grupos de interés bajo análisis, sólo el de los legisladores parece tener una influencia notable y positiva, pero no muy alta en la probabilidad de que la empresa pertenezca a los activosCS (odds ratio: $e^{\beta_{17}} = 1,286$). Esto significa que, con un aumento de la influencia percibida de los

legisladores, aumenta la probabilidad de que la empresa de alimentos y bebidas pertenezca a los activosCS. Sin embargo, esta influencia no es tan significativa (p -valor = 0,068) como la influencia de los consumidores y de los competidores.

Mientras que el legislador sólo ocupa el quinto lugar en la consideración de la importancia absoluta de los grupos de interés, es influyente, en particular si se evalúa la importancia relativa. Este hecho podría explicarse por su intervención, cada vez mayor, en el mercado de productos sostenibles, a través de regulaciones (por ejemplo, Resolución SENASA 374/2016), los fondos públicos, herramientas de comunicación (por ejemplo, el sello “Alimento Orgánico”) y campañas de información para una nutrición saludable (por ejemplo, Alimentación Saludable 2019 del Ministerio de Salud y Desarrollo Social). Estas y otras iniciativas del legislador han influido positivamente en el mercado para productos orgánicos, comercio justo y productos regionales. Como resultado, sobre todo, estas PAB que ya están comprometidas con la CS tienden a sentirse relativamente influenciadas por los legisladores.

En contraste, la presión de las ONG no influye significativamente en la pertenencia al grupo de los activosCS. Sin embargo, su influencia en las PAB para asumir la CS es positiva (odds ratio: $e^{\beta_{18}} = 1,150$). A pesar de sus correlaciones significativas con respecto a uno u otro, de los cuatro tipos de estrategias, las ONG son relativamente menos importantes que los consumidores, los competidores y los legisladores para predecir la pertenencia al grupo de los activosCS.

A pesar de la creciente conciencia de los medios de comunicación sobre el impacto de la industria de alimentos y bebidas, estos no contribuyen de manera significativa para determinar la pertenencia al grupo de los activosCS. Sin embargo, como el tercero de los grupos de interés del *public push*, su influencia en las PAB para con la CS es positiva (odds ratio: $e^{\beta_{19}} = 1,049$).

Con respecto a la hipótesis H₇ se puede afirmar que sólo el legislador entre los actores públicos tiene una (significativa) influencia positiva sobre la pertenencia al grupo de los activosCS.

Grupos de interés internos

Se abordan ahora los impulsores finales, que son los grupos de interés internos representados por la alta gerencia y los accionistas. Como muestra la tabla 20, ninguno de estos dos grupos de interés ejerce una influencia significativa en la probabilidad de que una PAB pertenezca a los activosCS. En comparación con los otros impulsores externos, la influencia de los que toman las decisiones o los proveedores de capital, no juega un papel decisivo para poder establecer la pertenencia al grupo. Este

resultado es bastante sorprendente, teniendo en cuenta la presión altamente percibida de la gestión (figura 63). Sin embargo, este hecho se puede explicar por una diferencia relativa faltante entre los activosCS y los inactivosCS, en términos de presión percibida de la alta gerencia y los accionistas.

Con respecto a la hipótesis H₅, se puede concluir, que los grupos de interés internos no contribuyen a fundamentar la pertenencia al grupo de los activosCS.

C-7 ANÁLISIS DEL RESULTADO DE LA COMERCIALIZACIÓN SOSTENIBLE

Tras la evaluación del tipo de CS que persiguen las PAB y el por qué lo llevan adelante, este capítulo pone su foco en el RCS que se mide por medio de seis objetivos seleccionados de CS y la satisfacción global de la CS. Las preguntas de investigación, a responder, son las siguientes: ¿Qué objetivos de CS son percibidos como logrados y cuáles no? ¿Cuál es el resultado percibido de la CS de los diferentes tipos de estrategias? Y, ¿hay diferencias entre los tipos de estrategias y su percepción de los resultados? En este capítulo damos las respuestas: en una primera sección, la evaluación de los seis objetivos (sección 7.1) y en una segunda sección, un resumen de la satisfacción global percibida con el RCS (sección 7.2). Además, en cada una de ellas, se presentan los resultados, en primer lugar, sobre la base de todas las PAB (n = 362) y, en segundo lugar, a través de un análisis distinguido según los cuatro tipos de estrategia (n = 308).

C-7.1 La consecución de los objetivos claves de la CS

El RCS se mide por medio de seis objetivos seleccionados: credibilidad/construcción de la confianza, la mejora de la imagen corporativa, mejora de la imagen del producto, ventaja competitiva/diferenciación, la adquisición de clientes y retención de clientes. Cabe destacar, que no se pretende evaluar por separado los resultados sociales, ecológicos y económicos de la CS. Además, esto no se podría lograr con este enfoque. Sino, por el contrario, el propósito es evaluar si se cumplen los objetivos de CS específicos.

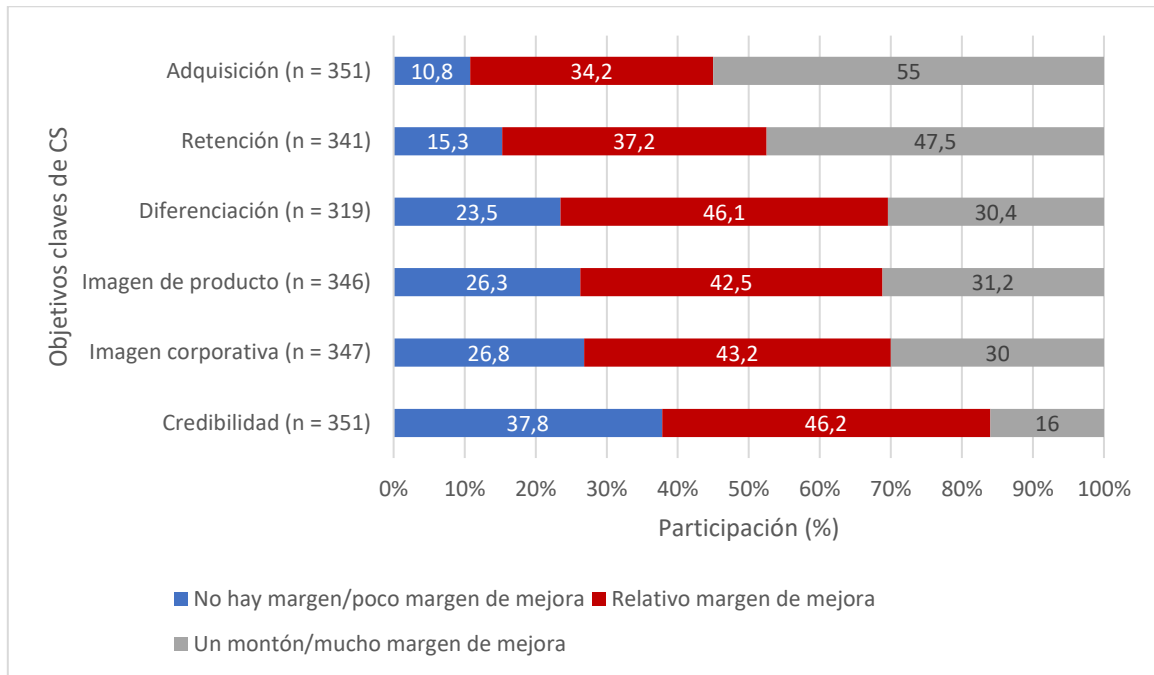
La razón detrás de este planteo es que mientras más se cumplan los objetivos y sean percibidos como “no mejorables”, más exitoso será la CS, es decir, se venderán más los productos sostenibles. Se supone, además, que si los objetivos son percibidos como cumplidos, la cantidad de productos

vendidos lleva al éxito económico en el mercado y, también, (a largo plazo) a impactos sociales y ecológicos positivos.

La figura 68 muestra que los objetivos de CS tienen poco o mucho margen de mejora, de acuerdo con la percepción de las PAB participantes. Se puede afirmar que hay considerables diferencias entre los objetivos de CS en este sentido. Por razones de simplicidad, los dos primeros (no hay margen/poco margen de mejora) y los dos últimos (un montón de margen/mucho margen de mejora) son categorías que se han agrupado.

El 37,8% de todas las PAB afirman que no ven (o sólo ven un poco) margen de mejora, en cuanto a su credibilidad. Eso significa que casi el 40% de las PAB piensa que realizan una CS creíble. Sin embargo, el 46,2% todavía ven un relativo grado de margen de mejora en términos de credibilidad. Sin embargo, el objetivo de la credibilidad se percibe como el más logrado por las empresas de alimentos y bebidas, en comparación con los otros objetivos de CS. En cuanto a la imagen del producto (26,3% poco margen; 42,5% relativo margen), así como la diferenciación (23,5% poco margen; 46,1% relativo margen), imagen corporativa (26,8% poco margen; 43,2% relativo margen), la mayor parte de las empresas de alimentos y bebidas perciben en un relativo grado el margen de mejora. Es notorio que alrededor de un tercio de las PAB perciben estos tres objetivos como aún no alcanzados y sostienen tener un gran margen de mejora en términos de imagen corporativa, de producto, y de diferenciación. El mayor espacio para la mejora se puede encontrar en los aspectos de la retención de los consumidores (47,5%) y la adquisición, en particular, de los consumidores (55,0%). De este modo, cerca de la mitad de todas las PAB, tienen dificultades y parecen estar luchando.

Figura 68: La percepción de mejora en materia de objetivos claves en CS (N = 362)



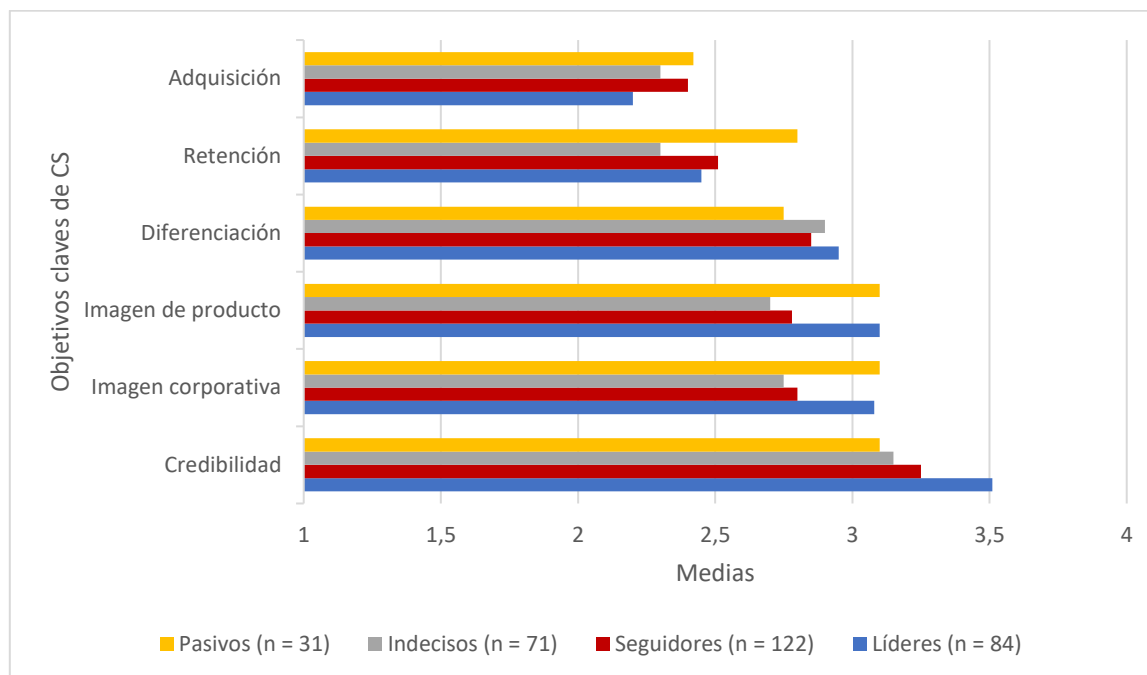
Fuente: elaboración propia

Para comparar estadísticamente los seis objetivos claves de CS se usó el *Kruskal-Wallis test* y mostró diferencias significativas. Las medias están basadas en escalas de cinco puntos: 1: un montón/mucho margen de mejora; 5: no hay margen de mejora. Todos los objetivos de CS, imagen corporativa ($\bar{x} = 2,92$), la imagen del producto ($\bar{x} = 2,87$), la diferenciación ($\bar{x} = 2,87$), la retención de clientes ($\bar{x} = 2,48$) y la adquisición de clientes ($\bar{x} = 2,27$) son, significativamente, más pequeños (p -valor $\leq 0,000$) que el objetivo de referencia en CS, esto es, credibilidad ($\bar{x} = 3,32$) (Apéndice 36).

Por otra parte, se puede observar que, con una orientación cada vez mayor de los objetivos de CS hacia los consumidores, el margen de mejora percibido, también, aumenta. Parece que las empresas de alimentos y bebidas están bastante satisfechas con su credibilidad, su imagen corporativa y de producto, así como con su diferenciación, pero tienen dificultades para retener a los consumidores existentes y, en particular, la adquisición de otros nuevos. Se puede concluir que los objetivos de CS se centran intensamente en el consumidor y revelan ciertas deficiencias. Una de las razones, de este hallazgo, podría estar dentro del enfoque y el alcance original de las empresas de alimentos y bebidas.

Se puede suponer que, en general, las PAB comprometidas con la CS, han estado más preocupadas por sus proveedores y sus procesos internos, en particular, que por sus consumidores (Pobisch y Belz, 2007). Como consecuencia de este comportamiento, están menos satisfechas con su adquisición y retención de clientes, que con sus otros objetivos.

Figura 69: Objetivos claves de CS según tipo de estrategia



Fuente: elaboración propia

La comparación de los objetivos de CS según tipo de estrategia muestra algunas diferencias significativas (figura 69). Se puede inferir que los Líderes conducen -compitiendo, por momentos, con los Pasivos- en términos de los cuatro primeros objetivos de CS, es decir, la credibilidad, imagen de productos e imagen corporativa, así como la diferenciación. Particularmente, en términos de credibilidad, los Líderes ven sólo un poco de margen de mejora en el contexto de su CS. Parecen estar bastante satisfechos con su grado de confianza. Por el contrario, los dos últimos objetivos de CS -es decir, retención de clientes y adquisición- están a cargo de los Pasivos.

Esta autoevaluación, relativamente positiva de los Líderes y Pasivos con respecto a todos los objetivos de CS, podría explicarse por su estrategia definida y clara. Su orientación corporativa distintiva (diferenciación, o una estrategia clara de precios bajos) podría ser la razón por la cual los Líderes y Pasivos en CS están, en comparación, más satisfechos, en particular, con su imagen corporativa y de producto que los Seguidores y los Indecisos. Además, se puede suponer que estas dos estrategias competitivas claras conducen al hecho de que los Líderes están particularmente satisfechos con su credibilidad y diferenciación, mientras que los Pasivos están especialmente contentos con la forma en que adquieren y retienen clientes.

Por el contrario, los Seguidores y los Indecisos no conducen ninguno de los seis principales objetivos de CS. Ven en comparación un gran margen de mejora, en términos de cada objetivo. En particular, los Indecisos parecen estar menos satisfechos con sus objetivos de CS. En comparación con los otros tipos de estrategias, esta autoevaluación, bastante pobre, puede explicarse por su estrategia de “estancados en el medio” sin dirección determinada, por ejemplo, ni el liderazgo en costos, ni en la diferenciación global. Este tipo de cultura corporativa borrosa (Porter, 2004) se puede explicar, por ejemplo, por medio del descontento percibido de los Indecisos en términos de su imagen corporativa y de producto. Esta falta de imagen positiva y de confianza es también, probablemente, una de las razones por las que no utilizan su marca o producto de marca corporativa para señalar la credibilidad en términos de comunicación.

Analizando las medias y los coeficientes de correlación entre estos seis objetivos de CS y los cuatro tipos de estrategias, se pueden observar relaciones significativas en términos de credibilidad y retención de clientes, tal como se había supuesto, anteriormente. El test de correlación de Pearson muestra una correlación significativa entre la credibilidad y los Líderes ($r = 0,11$) (tabla 25). Además, se encontró una correlación significativa entre la retención de clientes y los Pasivos ($r = 0,11$). En cuanto a los otros objetivos claves de CS y los tipos de estrategias, no se detectan correlaciones significativas.

Tabla 25: Medias y coeficientes de correlación entre los objetivos claves de CS y los tipos de estrategias (Pearson-rank-correlation-test) ($N = 308$)

Objetivos claves de CS	Tipo de estrategia de CS							
	Líderes		Seguidores		Indecisos		Pasivos	
	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r
Credibilidad (n = 303)	3,51	0,11	3,29	-0,02	3,20	-0,06	3,17	-0,04
Imagen corporativa (n = 302)	3,07	0,09	2,85	-0,05	2,77	-0,06	3,06	0,03
Imagen de producto (n = 297)	3,10	0,10	2,81	-0,05	2,70	-0,09	3,10	0,05
Diferenciación (n = 281)	2,95	0,04	2,85	-0,01	2,90	0,01	2,71	-0,05
Retención de clientes (n = 295)	2,44	-0,03	2,51	0,02	2,36	-0,06	2,86	0,11
Adquisición de clientes (n = 303)	2,17	-0,06	2,35	0,06	2,27	-0,02	2,39	0,02

Fuente: elaboración propia

Para todos los objetivos claves de CS se aplicó la siguiente codificación: 1: mucho margen de mejora; 5: no hay margen de mejora. Resultados similares se encuentran también con la ayuda del *Drop in dispersion test* (Apéndice 37). No existen diferencias significativas entre los tipos de estrategias en términos de su percepción de mejora, con respecto a los objetivos fundamentales: imagen del producto, la diferenciación y la adquisición de clientes. Sin embargo, los otros objetivos se evalúan de forma diferente por el tipo de estrategia. Los Líderes varían notablemente de los Indecisos, con respecto a la credibilidad (p -valor = 0,068) y la imagen corporativa (p -valor = 0,054). A su vez, los

Pasivos difieren, significativamente, de los Indecisos con respecto a la retención de clientes (p -valor = 0,039).

Si se analizan los resultados en un siguiente paso, con respecto a la orientación del consumidor particular en términos de los objetivos, se puede observar que los Pasivos evalúan, positivamente, el objetivo que es más orientado al consumidor y, por lo tanto, también más orientado hacia el mercado, es decir, hacia la retención de clientes. Por el contrario, los Líderes están satisfechos, en particular, con un objetivo de CS menos orientado a los consumidores, es decir, la credibilidad. Por lo tanto, se puede admitir que los Líderes y Pasivos tienen una tendencia particular hacia uno u otro objetivo de CS.

Para los Pasivos, que persiguen una estrategia de bajo precio, su objetivo principal es el cliente. En consecuencia, su fuerza se puede ver bien en el lado del mercado. A su vez, los Líderes, que practican una estrategia de diferenciación en el segmento de alta calidad, se centran en el lado del proveedor, ya que su objetivo principal es ser creíble con respecto a su calidad socio-ecológica de producto.

Hallazgos similares, que apoyan estos resultados, ya han sido hechos por Pobisch y Belz (2007). El análisis cualitativo de documentos muestra que, en la industria procesadora de alimentos y bebidas, los líderes más grandes del mercado se centran, en el mercado de las ventas, mientras que los más pequeños tienden a concentrarse en el mercado de la contratación (Pobisch y Belz, 2007). Se puede suponer que una contratación transparente y trazable de suministros orgánicos podría conducir, entre otras cosas, a una mayor credibilidad. Y, por el contrario, un fuerte enfoque en las ventas podría estar asociado a una relación más fuerte con los consumidores.

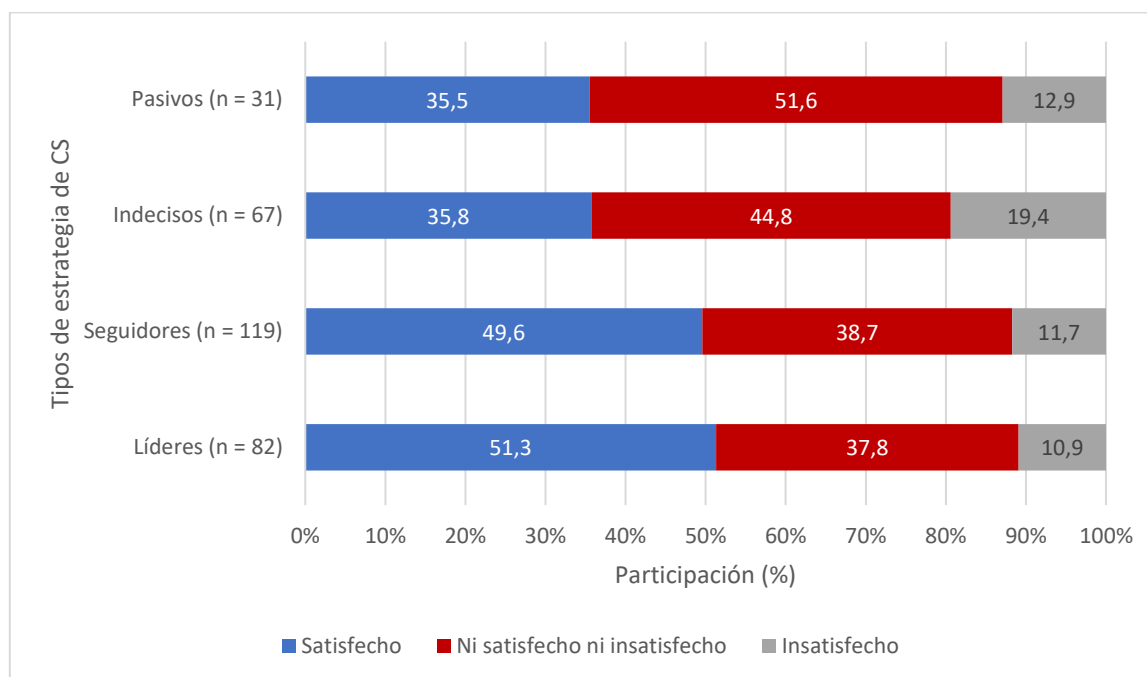
Por lo tanto, se puede inferir que la fuerza de los Líderes es su credibilidad, por encima de la media, mientras que la fuerza de los Pasivos es su capacidad para retener a los clientes, por medio del precio bajo. Con respecto a los otros dos tipos de estrategias restantes, no se pueden hacer declaraciones similares.

C-7.2 Evaluación de la satisfacción global de la CS

En cuanto a la satisfacción general de los resultados de CS que arrojó la investigación, se puede observar que la mayoría de las PAB está generalmente satisfecha (43,9%), mientras que el 40,5% está en niveles intermedios de satisfacción -ni satisfechas, ni insatisfechas- con su RCS. Sólo el 15,6% de las PAB encuestadas no está satisfecha. Sin embargo, este resultado bastante positivo debe interpretarse con cuidado, debido a que se trata de una autoevaluación.

Analizando el resultado global de la CS diferenciado por tipo de estrategia, se puede observar que los Líderes (51,3%) y Seguidores (49,6%) están, en relación, más satisfechos que los Indecisos (35,8%) y Pasivos (35,5%) (figura 70). Los Pasivos tienen una posición neutra (51,6%), mientras que los Indecisos, son los que están, más a menudo, insatisfechos (19,4%) con su CS.

Figura 70: Satisfacción general en CS según tipo de estrategia (N = 299)



Fuente: elaboración propia

El rango de correlación de Pearson confirma esta suposición y muestra una correlación negativa significativa entre los Indecisos y la satisfacción general de CS ($r = -0,13$) (Apéndice 38). Ninguna otra correlación significativa se puede encontrar. Además, el *Drop in dispersion test* muestra también diferencias significativas (Apéndice 39).

Los Líderes (p -valor = 0,020) y Seguidores (p -valor = 0,044) difieren, de manera significativa, en la autoevaluación de satisfacción global, con respecto a los Indecisos. Estos resultados apoyan la hipótesis de que una estrategia competitiva, no distintiva, como la practicada por los Indecisos es, en comparación, menos satisfactoria y, por lo tanto, también se percibe como menos exitosa.

Por consiguiente, la hipótesis H_9 – que el RCS medido por los seis objetivos claves y por la satisfacción global de la CS se ve influenciado por sus características estratégicas y operativas específicas, es decir, por los diferentes tipos de estrategias -puede ser tentativamente aceptada para los objetivos claves

de CS, es decir, credibilidad, imagen corporativa y retención de clientes, así como para la satisfacción global en CS. Esos tipos de estrategias, que persiguen una estrategia corporativa decisiva, parecen estar más satisfechos y, a raíz de esto, es probable que sean más exitosos, tanto en lo económico, como en lo social y ambiental.

D- CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

D-8 COMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE SOSTENIBILIDAD - EL CASO DE LA INDUSTRIA ARGENTINA

Los problemas de sostenibilidad constituyen retos esenciales para las industrias, en general, y para las PAB, en particular. En consecuencia, las preguntas primordiales de esta investigación partieron de la necesidad de descubrir, en qué medida, cómo y por qué las PAB cumplen, o no, con estos retos claves. En concreto: ¿aceptan estas empresas su responsabilidad social, ecológica y económica?

Mediante el concepto de CS, el concepto de los grupos de interés y determinados aspectos de la teoría de la economía de la información, esta investigación analiza las PAB con respecto a sus características de CS, impulsores y resultado. En total, 384 PAB completaron el cuestionario por correo electrónico y constituyen la base para el análisis de datos. A continuación, los principales resultados de la investigación se resumen en forma de cinco estados claves (sección 8.1) y se sintetizan, también, las implicaciones teóricas y prácticas (sección 8.2).

D-8.1 Sinopsis de los principales resultados de la investigación

1) Las PAB se pueden caracterizar por cuatro tipos de estrategias de CS distintivas, es decir, los Líderes, los Seguidores, los Indecisos y los Pasivos.

Por medio de un análisis de clústeres, se identificaron dentro de la industria cuatro tipos de estrategias de CS específicas. Todos ellos difieren significativamente entre sí, en cuanto a sus características estratégicas y operativas. Cada tipo de estrategia de CS muestra un enfoque diferente hacia el mercado de alimentos y bebidas. En resumen, los Líderes pueden interpretarse como pequeños pioneros en sostenibilidad, dado que comercializan sus productos de alta calidad a precios más altos, en comparación, en nichos de mercado y para los consumidores “activos”. Detrás de los Líderes están los Seguidores, quienes poseen una calidad algo menor en sus productos pero esta es aun relativamente alta.

Estas PyMEs venden sus productos sostenibles en nichos de mercado y segmentos de mercado seleccionados a los activables (aquellos consumidores con cierto grado de conciencia socio-ecológica). A su vez, a los Pasivos se los puede considerar como aquellas grandes PAB, convencionales, que operan

en el mercado de masas. Ellos dirigen sus productos sostenibles a aquellos consumidores que tengan en cuenta los aspectos de productos socio-ecológicos, pero sólo en un pequeño porcentaje, además, sus precios son más bajos, en relación.

En cuanto a los Líderes, Seguidores, y Pasivos existe un “ajuste interno” entre la estrategia de CS y la correspondiente mezcla de CS. En comparación con estos tres tipos de estrategias, los Indecisos son más bien difíciles de clasificar. Ellos comercializan sus productos de baja calidad con precios relativamente altos, en nichos de mercado y para consumidores con una conciencia socio-ecológica particular. Su comercialización estratégica y operativa no refleja una estrategia clara y decisiva. Más bien parece que la estrategia de ellos se define como “estancados en el medio” entre los Líderes y Seguidores, que operan en el segmento de alta calidad, y los Pasivos que actúan en el segmento de bajo precio.

El resultado de los análisis de clústeres muestra la proporción de cada tipo de estrategia de CS. Los Líderes y Seguidores representan el 27,3% y el 39,6% de las PAB, respectivamente, mientras que la cantidad de Indecisos es del 23.0% y la de Pasivos del 10,1%. Sin embargo, no hay inferencias posibles en relación con la proporción de todas las empresas que están dentro de las PAB y esto es debido a que la proporción de noCS, es decir, las empresas que no procesan ni comercializan productos sostenibles, representan sólo el 6% de la muestra. La alta tasa de no respuesta apoya la conclusión de que la participación de las noCS supera con creces la cuota del 6% de la muestra. No obstante, su extensión no se puede predecir o estimar sobre esta base.

2) Los actores del mercado y aquellos que toman las decisiones internas son percibidos como los impulsores más fuertes que empujan a las PAB hacia la CS.

El análisis de los grupos de interés de la CS muestra que la alta gerencia y los consumidores son –a partir de una perspectiva absoluta– los impulsores más importantes en términos del compromiso con la CS, en las PAB. Ellos son seguidos por otros dos actores (internos y de mercado) –el propietario de la empresa y los minoristas– que, de hecho, son quienes caracterizan las PAB.

Mientras que, por un lado, los estudios empíricos comparables revelan una presión percibida similar por la alta gerencia y los consumidores en términos de compromiso corporativo con la CS, por otro lado, la poderosa influencia del propietario de la empresa y la de los minoristas, es una particularidad de las PAB. En otras palabras, la industria se caracteriza por sus dueños, gestionando pequeñas empresas y una alta concentración de fuertes minoristas influyentes (Informe COPAL, 2015).

Si estos resultados se evalúan con respecto a los grupos de interés (es decir, los internos, de mercado y los actores públicos), se puede afirmar que, por un lado, están los grupos de interés de mercado, es decir, los consumidores y los minoristas, que demandan este tipo de productos sostenibles. Por otro lado, se encuentran los grupos de interés dentro de una empresa -la alta gerencia y el propietario de la empresa- que dan parte de su propio compromiso de CS dentro de la empresa o implementan la presión percibida del mercado. En comparación, los actores públicos son percibidos como ejerciendo menos presión, en términos de actividades de CS.

Parece que los minoristas y las PAB se han dado cuenta de las oportunidades (económicas) que acompañan a los productos sostenibles, así como los riesgos (relacionados a la reputación) de subestimar los problemas de sostenibilidad. Las demandas sostenibles de los grupos de interés de mercado forman las áreas actuales de competencia (Dyllick et al., 1997) y, por lo tanto, una fuerte ventaja competitiva para las PAB, que operan en el mercado de alimentos, altamente competitivo y en gran parte saturado.

3) Las PAB que comercializan productos sostenibles de alta calidad socio-ecológica, perciben en comparación, más presión de los grupos de interés.

Si la presión de los grupos de interés se considera en relación con los cuatro tipos de estrategias, se observa que los Líderes y Seguidores perciben una presión significativamente mayor, de todas las partes, excepto de los accionistas y competidores. Por el contrario, los Pasivos y, en particular los Indecisos, se sienten, por lo general, menos presionados por sus grupos de interés. Esta preponderancia percibida de los grupos de interés (Mitchell et al., 1997) se puede interpretar como una de las razones por la cual los Líderes y Seguidores adoptan un particular abordaje de la CS.

4) La probabilidad de que una PAB comercialice productos sostenibles dependerá, de manera significativa, de la alta presión que sientan de los consumidores y de los legisladores, así como de la baja presión de los competidores, además de la pertenencia a los subsectores de lácteos/alimentos para bebés y carne, y de los factores tales como el alto reconocimiento de marca y el bajo volumen de ventas.

Las diferencias significativas entre los Líderes y Seguidores, por un lado, y los Indecisos y Pasivos, por otro lado, apoyan una evaluación de la importancia relativa de los impulsores de CS utilizando una regresión logística binaria. Con la ayuda de este método, se puede predecir la probabilidad de que una

PAB pertenezca a los activosCS (es decir, los Líderes y Seguidores) o bien a los inactivosCS (es decir, los Indecisos y Pasivos). Como resultados claves se puede afirmar que los consumidores, los legisladores y los competidores son de importancia relativa para la predicción de la pertenencia al grupo de los activosCS. Sin embargo, mientras que los consumidores y los legisladores tienen un impacto positivo sobre la probabilidad de que una PAB pertenezca a los activosCS, los competidores tienen un impacto negativo. En otras palabras, si la presión percibida (de precios) aumenta a causa de los competidores, la probabilidad de que una PAB asuma un enfoque decisivo para la CS disminuye. Estas correlaciones detectadas podrían servir de base para futuras investigaciones.

Además de los tres grupos de interés que son de importancia relativa para predecir la pertenencia al grupo, hay otros factores que influyen en la probabilidad. Estos factores son las dos subindustrias de lácteos/alimentos para bebés y Carne, por un lado. Si las empresas pertenecen a uno de estos dos subsectores, aumenta la probabilidad de que pertenezcan al grupo de los activosCS, es decir, que tienen una calidad socio-ecológica de producto especialmente alta. Por otro lado, el tamaño de la empresa (volumen de ventas anual) y su reconocimiento de la marca son de importancia relativa. Sin embargo, los impactos positivos y negativos se deben diferenciar de nuevo. Con un creciente reconocimiento de marca, aumenta la probabilidad, también, de que una PAB pertenezca a los activosCS. A su vez, disminuye la probabilidad de que una PAB pertenezca a los activosCS, si su volumen de ventas anual aumenta.

Esto significa, que es probable que las empresas pequeñas y medianas, con reconocimiento comparativamente alto de la marca, pertenezcan al grupo de los activosCS.

Todos los impulsores de CS restantes no influyen significativamente, en la probabilidad de que una PAB pertenezca a los activosCS. En consecuencia, dichos impulsores son, desde una perspectiva relativa, menos importantes para predecir la pertenencia a un grupo.

5. Las PAB, que persiguen una estrategia competitiva decisiva, parecen estar, comparativamente más satisfechas con el logro de los objetivos claves de CS, que las PAB que siguen una estrategia competitiva indecisa.

El análisis de los objetivos de CS muestra que los Líderes y los Pasivos están “comparativamente” más satisfechos con su rendimiento de CS que los Seguidores e Indecisos, medido por medio de seis objetivos claves de CS. Esta autoevaluación, bastante positiva con respecto a la consecución de los objetivos de CS, puede explicarse por la estrategia competitiva decisiva formulada, a su vez, por dos

tipos de estrategias a seguir, es decir, la diferenciación en el segmento de alta calidad o el liderazgo en costos en el segmento de bajo precio.

Por otra parte, los Líderes y Pasivos pueden ser distinguidos, además, en relación con los objetivos específicos de CS alcanzados. Considerando que los Líderes están significativamente más satisfechos con su credibilidad (un objetivo que está menos orientado al cliente), los Pasivos evalúan positivamente un objetivo en particular que está más orientado al cliente (retención de clientes). Una explicación para esta diferencia se puede ver en sus estrategias competitivas variadas. La estrategia de diferenciación en el segmento de alta calidad de los Líderes hace de la credibilidad su objetivo clave; este es un resultado de su alta calidad socio-ecológica de los productos, que forma una calidad creencial particular. A diferencia de ellos, los Pasivos se concentran en el precio y en una estrategia de mercado de masas. Por lo tanto, logran una cierta retención de clientes con la que están, en comparación, satisfechos.

¿Cómo puede ser contestada la pregunta inicial planteada en el título de este capítulo? ¿Alcanzan las PAB los desafíos claves en temas de sostenibilidad? Es evidente que este interrogante no se puede responder con un simple sí o no. Sin embargo, lo que puede decirse y, lo que se ha demostrado mediante esta investigación, es que las PAB ya están asumiendo su responsabilidad corporativa mediante la transformación y comercialización de productos sostenibles. Estas empresas cumplen con este desafío en el ámbito de sus estrategias competitivas y sus objetivos, es decir, como Líderes y Seguidores o como PAB grandes y convencionales. Ellas son conscientes de las oportunidades y riesgos que están asociados con los problemas de sostenibilidad y, por tanto, se enfrentan a estos desafíos. También se puede observar, sin embargo, que con una demanda creciente de productos socio-ecológicos, los consumidores y minoristas hacen que la oportunidad que tienen las empresas de perseguir la CS sea cada vez más y más atractiva en lo económico.

D-8.2 Implicaciones en la teoría, la práctica y futuras investigaciones

Los resultados de la investigación llevan a las siguientes implicaciones:

Las contribuciones teóricas

En la presente investigación, el concepto de comercialización sostenible estratégica y operativa se aplica a toda una industria específica, en un país determinado, es decir, para las PAB. Por lo tanto, la contribución científica y el asociado valor añadido de la investigación pueden verse en el enfoque

cuantitativo del concepto de CS. Se validan supuestos conceptuales anteriores sobre las características de la CS que se han realizado en los últimos años (p. Ej., Belz, 2004b; Belz, 2005b; Belz y Karstens, 2005; Belz, 2006a; Schmidt-Riediger, 2008). Los resultados cuantitativos de la investigación muestran un panorama detallado de los diferentes enfoques de CS llevados a cabo por las PAB. Pone en relación los cuatro enfoques identificados y, además, muestra las características importantes de las PAB, por ejemplo, el estado importante de los pioneros en sostenibilidad. Sin embargo, queda reservado para futuras investigaciones aplicar el concepto de CS en industrias y países adicionales. Sólo haciendo esto se puede evaluar críticamente (y comparativamente) la situación de la CS en las PAB.

Por otra parte, la investigación contribuye a la teoría de la economía de información, mediante la clasificación de las herramientas de comunicación en función de su uso para transformar cualidades creenciales en cualidades de casi-búsqueda. De esta manera, la investigación cuantitativa de la CS persigue aspectos del estudio preliminar cualitativo realizado en 2006 (Karstens y Belz, 2006) y el estudio cuantitativo realizado en 2008 (Schmidt-Riediger, 2008). Dentro de las PAB, la comunicación creíble de las calidades socio-ecológicas del producto es, en particular, lograda por medio de la marca corporativa, páginas web, marca del producto y la personalidad de los propietarios. La percepción del propietario de la empresa, como una persona de confianza, parece ser una particularidad de la IAAB. Por el contrario, la aplicación de las declaraciones propias y etiquetas de terceros juegan un papel inferior, comparativamente en las PAB. Estas señales parecen estar plagadas de una serie de desventajas que conducen a un menor empleo de las certificaciones (por ejemplo, ISO), en relación con las otras herramientas de comunicación.

Una consideración de los diferentes tipos de estrategias y de las herramientas de comunicación conduce a la siguiente correlación, en general: cuanto mayor sea la calidad socio-ecológica del producto, mayor será el grado de herramientas de comunicación utilizadas, para transformar cualidades creenciales en cualidades de casi-búsqueda, es decir, para señalar credibilidad. Se puede afirmar que los Líderes utilizan todas las herramientas de comunicación para señalar la credibilidad, pero la publicidad está presente en un grado mayor, que los tres tipos de estrategias restantes. Este hallazgo puede ser visto relacionado con su alta calidad socio-ecológica del producto y la necesidad, inherente y asociada, de convencer a los consumidores de esta calidad creencial, debido a la asimetría de información existente.

Por último, el estudio hace una contribución a la teoría de los grupos de interés y a la comprensión de los tres sistemas de control externos -mercado, político y público. Como se mencionó anteriormente, el estudio revela la influencia individual de cada grupo de interés dentro de las PAB. Además, muestra

cuáles de los interesados tienen una influencia positiva o negativa sobre la probabilidad de que una PAB ocupe un enfoque específico para la CS. Por otra parte, los resultados del estudio implican que además del mercado, también los otros dos sistemas de control, político y público, están influyendo directamente en el mercado de productos sostenibles. Belz (2003b) demostró que la eco-comercialización se induce, sobre todo, por los actores del mercado y sólo está indirectamente influenciada por los actores políticos (Belz 2003b). Sin embargo, la investigación revela que las PAB que procesan productos sostenibles con alta calidad, perciben una influencia significativa de los consumidores, de los legisladores y de las organizaciones no gubernamentales, para perseguir una CS.

Estos tres grupos de interés son representantes institucionales de los tres sistemas de control: mercado, político y público. Por lo tanto, se puede suponer que, además de sus mecanismos comunes de control, los sistemas de control -político y público- utilizan, cada vez más, ciertos instrumentos del mercado (por ejemplo, sello “Orgánico Argentina” o formas de diálogo y cooperación) que inciden, directamente, en las PAB. Si es que existe un cambio de paradigma hacia una especie de control del mercado en cuanto a los productos sostenibles, deberá ser estudiado en otras investigaciones.

Implicaciones prácticas

La investigación señala, claramente, la importancia de una estrategia de CS distintiva y la compatibilidad entre esta estrategia y su aplicación operativa. Las PAB que persiguen una estrategia de diferenciación en el segmento de alta calidad, o una estrategia global de costos en el segmento de bajo precio, envían señales claras a sus clientes y proporcionan al mismo tiempo las instrucciones concretas para los procesos internos de la empresa. Estas PAB tienen una estrategia clara en mente y, por tanto, mantienen a la vista los objetivos, que son especialmente importantes para ellos. En consecuencia, las PAB, que adoptan una estrategia de CS distintiva, perciben ciertos objetivos de comercialización como alcanzados y están, en general, más satisfechas con su rendimiento en términos de sostenibilidad.

Por el contrario, las PAB estancadas en el medio (Kotler y Armstrong, 2016) tienen dificultades para sobrevivir en el mercado de productos sostenibles, porque no tienen posicionamiento claro en cuanto a la percepción del consumidor (Belz, 2005a). Este posicionamiento es, estratégicamente, peligroso (Becker 2006), ya que no logra convencer a los consumidores de que sean conscientes de las marcas, ni siquiera a aquellos que ya son conscientes del precio (Porter, 2004). Además, se puede suponer que la presión sobre el segmento medio aumentará, aún más, y que la tendencia hacia un crecimiento de alta calidad y uno de bajos precios, seguirá (Roeg, 2014). Este desarrollo se indica en la figura 71, por

medio de las flechas. En consecuencia, estas empresas presionadas (es decir, las Indecisas) tendrán que reposicionarse en el mercado de productos sostenibles (Porter, 2004). En total, este reposicionamiento se puede lograr mediante tres estrategias diferentes: (1) *trading-up*, (2) *trading-down*, y (3) enfoque. A continuación, se procede a elaborar estas tres opciones estratégicas en forma más detallada.

(1) Para entrar en el segmento de alta calidad (*trading-up*) (Becker, 2006): los Indecisos que decidan operar en el segmento de alta calidad deben centrarse, inicialmente, en la calidad socio-ecológica del producto, a lo largo de cada paso de la cadena de valor. Ellos necesitan mejorar su desempeño en sostenibilidad con el fin de ser competitivos frente a los Líderes y Seguidores. Entrar en el mercado de productos orgánicos significa, por ejemplo y entre otras cosas, que las PAB tienen que buscar nuevos proveedores que ofrezcan materias primas orgánicas, que tienen que desarrollar nuevas e innovadoras recetas de productos, y que tienen que establecer nuevas instalaciones de producción para sus productos orgánicos suplementarios.

Como resultado del aumento de la calidad socio-ecológica, los Indecisos necesitan reconsiderar sus herramientas de comunicación y canales de distribución. Se puede suponer que la calidad del producto socio-ecológica más alta implica una necesidad adicional para transformar las cualidades creenciales en cualidades de casi-búsqueda. Aquí, en especial, un alto valor, más una marca creíble y atractiva, son de particular importancia para una estrategia en el segmento de alta calidad (Becker, 2006). El desarrollo de marca de los Indecisos es probablemente una de las tareas más difíciles, porque la mayoría de las marcas en el segmento medio no tienen una tracción o reputación significativa (Roeg, 2014). Por otra parte, los canales de distribución suplementarios o alternativos necesitan ser abiertos con el fin de asignar los productos sostenibles. Como consecuencia, muchos Indecisos tienen dificultades para entrar en el segmento de alta calidad y son reacios a hacerlo debido a que estas actividades están relacionadas con una intensa inversión en horas hombre, así como también con elevados costos y, además, requieren una actitud y resistencia particular en temas de sostenibilidad. Este último aspecto juega un rol importante en economías emergentes.

(2) Para entrar en el segmento de precios bajos (*trading-down*) (Becker, 2006): los Indecisos deben centrarse más intensamente en el precio; la calidad socio-ecológica del producto no juega un papel decisivo, sin embargo, una calidad socio-ecológica mínima necesita ser mantenida (cf. Wüstenhagen et al., 2001). Debido a la importancia (y dependencia) de precios bajos, estas PAB tienen que realizar economías de escala. En consecuencia, tienen que ampliar su escala de operación y la necesidad de centrarse en el mercado de masas (Becker, 2006). Por lo tanto, comercializan sus productos a través

de los canales de distribución más comunes, tales como supermercados, locales propios y mayoristas. Como resultado de esta estrategia, los Indecisos también deben centrarse en el precio, esencialmente a la hora de comunicar. Ellos no tienen la necesidad de utilizar herramientas, como etiquetas de terceros y folletos de información, con el fin de señalar la credibilidad. Esto se debe a su relativa baja calidad socio-ecológica de los productos. Sin embargo, el riesgo en precios es grande y alinear los precios es una tarea difícil de llevar a cabo, debido a las barreras de precios relacionadas (Roeg, 2014).

Como consecuencia, entrar al segmento de bajo precio es una estrategia de reposicionamiento que, a menudo, no es exitosa para los Indecisos que quieren salir del segmento medio (Roeg, 2014).

Ambas estrategias de reposicionamiento presentadas son exigentes y no conducen, necesariamente, al éxito, porque los Indecisos no siempre cumplen con todos los requisitos, ni poseen la perseverancia necesaria. No obstante, este *trading-down* se recomienda para economías inestables, como lo es la de Argentina.

Existe una tercera alternativa para las PAB que están “estancadas en el medio”, esta puede ser, justamente, el medio en sí mismo. Sin embargo, el segmento medio sólo es estratégicamente aconsejable, si las PAB fuesen capaces de concentrar sus esfuerzos en atender a segmentos de mercado con una USP (Kotler y Armstrong, 2016).

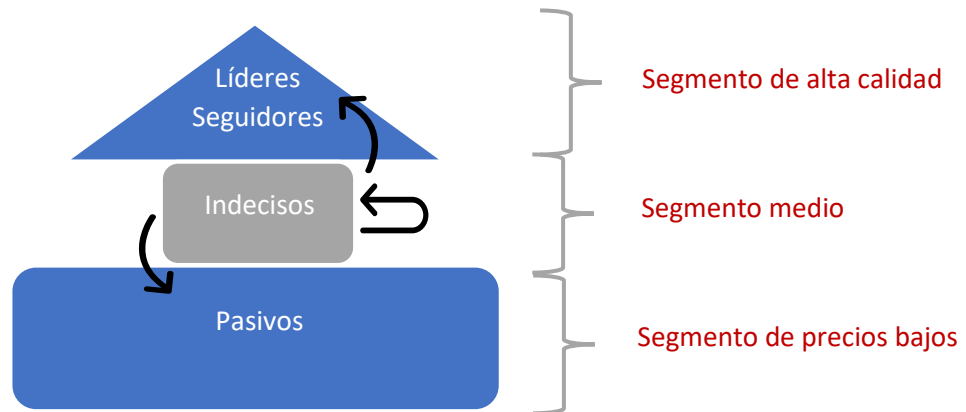
(3) Quedarse en el segmento medio (enfoque) (Roeg, 2014): es crucial, para el éxito en el segmento medio, que los Indecisos se decidan por algunos de los segmentos claves del mercado, seleccionados cuidadosamente, o bien, que se decidan por un grupo objetivo definido (por ejemplo, las personas mayores o las personas con incompatibilidades alimentarias), por una región determinada (por ejemplo, NOA), por unos canales de distribución seleccionados (por ejemplo a través de Internet, por servicios de catering, Ini, 2019) o por un valor único ofrecido en combinación de estos aspectos.

Los Indecisos pueden tener éxito si desarrollan un posicionamiento independiente. Esto puede lograrse mediante una estrategia de nicho de mercado con un valor agregado claro.

Es importante que estas PAB sean percibidas de forma autónoma por los consumidores y que ofrezcan productos con una cierta calidad socio-ecológica, a un precio aceptable. Según un estudio del Grupo GfK, las limitaciones al éxito de las empresas categorizadas como los Indecisos -en esta investigación- son: una gama limitada de productos, innovaciones selectivas y estrategias de comunicación que se

centran en el rendimiento del producto y no en el precio (Roeg, 2014). La figura 71 resume las posibles estrategias de reposicionamiento de los Indecisos: *trading-up*, *trading-down* y enfoque.

Figura 71: Estrategias de CS para reposicionamiento de los Indecisos



Fuente: basado en Becker (2006) con base en el volumen de mercado

Además de las consideraciones relativas a las estrategias de CS, la evaluación sobre los consumidores y los minoristas, como grupos de interés externos percibidos como claves, tiene relevancia práctica para PAB. Por un lado, se ilustra el poder, la urgencia y la legitimidad de estos grupos de interés de mercado, convirtiéndolos en grupos de interés definitivos que deben tenerse en cuenta, seriamente, por la gerencia (Mitchell et al., 1997).

Por otra parte, estos resultados proporcionan una oportunidad para que las PAB escapen de segmentos de mercado, convencionales y saturados, para cumplir con las demandas de CS de consumidores y minoristas. Esto no significa que todas las PAB tengan que seguir una estrategia de alta calidad socio-ecológica de producto, ni que los consumidores no se fijen en los precios. Más bien, se indica que los consumidores y los minoristas exigen, notablemente, productos más saludables, que son procesados teniendo en cuenta las condiciones sociales y ecológicas sostenibles. Esta demanda creciente de productos sostenibles constituye una oportunidad para que las PAB acepten su responsabilidad corporativa y, por tanto, en última instancia, contribuyan al concepto de DS.

Futuras investigaciones

A la hora de plantear futuras líneas de investigación relacionadas con este estudio, se consideran dos vertientes claras:

(1) La importancia de la mentalidad en CS

La mentalidad de los grupos de interés internos debe abordarse independientemente del estándar utilizado para lograr CS. La mayoría de los ejecutivos de la empresa ven los estándares como un objetivo a alcanzar y no siguen la filosofía que los respalda. Esto se puede experimentar cuando las empresas intentan buscar un "gurú" en los sistemas de gestión para ayudarles a sobrevivir la próxima auditoría. Quizás el objetivo más importante es lograr una mentalidad que realmente respalde el proyecto, que sea sostenible y que garantice que las personas no vuelvan a sus viejos hábitos (Kohl 2020).

Tener una mentalidad de CS real, también ayudaría a subir de nivel los productos sostenibles. Como se muestra en esta investigación, la mayoría de las empresasCS pertenecen al nivel 1 de productos sostenibles. Los líderes mundiales de la industria de alimentos y bebidas, en la actualidad, suelen estar en el nivel 2, desde hace una década.

(2) Evaluación adicional del grupo noCS

Para poder evaluar la participación dentro de todas las PAB, es necesario conocer la proporción de noCS (capítulo 5.4.). En esta investigación, la proporción de noCS fue de alrededor del 6%. Lo que significa que es una proporción bastante baja y confirma que muchas empresas no cumplen con la definición de producto sostenible, requisito básico para ser considerado en esta investigación. Incluso, las empresas que consideran los aspectos sociales o ecológicos, en un grado mínimo, también se han tenido en cuenta. Entonces, para un análisis más profundo de la IAAB, se necesita, también, una investigación adicional para determinar la cantidad de noCS y saber cómo motivarlas, para que se conviertan en empresasCS.

Si bien, parte de esta reticencia se puede atribuir al desafío y al esfuerzo que significa certificar los estándares, esto se debe -también en parte- a la naturaleza misma del problema del DS. Este es un problema social al que la mayoría de las empresas (y gobiernos) no saben cómo responder. Para cerrar esta brecha, el DS debe ser más institucionalizado en las regulaciones, normas y mentalidades (Johnstone y Hooper, 2016). Esto podría lograrse traduciendo los principios generales de DS en prácticas comerciales, desarrollando mejores medidas de DS, capacitando y comprometiendo a los empleados. Teniendo en cuenta estos aspectos, sería más probable entonces, que las empresas adopten DS, para que este impregne y conduzca todas las actividades de la organización.

REFERENCIAS

- ABRATT, RUSSELL/SACKS, DIANE (1988): The Marketing Challenge: Towards Being Profitable and Socially Responsible, *Journal of Business Ethics*, Vol. 7, No. 7, pp. 497-507.
- ABRATT, RUSSELL/SACKS, DIANE (1989): Perception of the Societal Marketing Concept, *European Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 6, pp. 25-33.
- AGLE, BRADLEY R./MITCHELL, RONALD K./SONNENFELD, JEFFREY A. (1999): Who matters to CEOs? An Investigation of Shareholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 507-525.
- AMATULLI, CESARE/DEANGELIS, MATTEO/PELUSO A. M. (2019): The Effect of Negative Message Framing on Green Consumption: An Investigation of the Role of Shame, *Journal of Business Ethics*, Vol. 157.
- AMBLER, TIM (2003): *Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump up Cash Flow*, 2nd edition.
- AMBLER, TIM/KOKKINAKI, FLORA (1997): Measure of Marketing Success, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 7, pp. 665-678.
- AMBLER, TIM/KOKKINAKI, FLORA/PUNTONI, STEFANO (2004): Assessing Marketing Performance: Reasons for Metric Selection, *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, No. 3/4, pp. 475-498.
- AMBLER, TIM/PUNTONI, STEFANO (2003): Measuring Marketing Performance, *Marketing Changes*, pp. 289-309.
- ANDERSON, CHRIS (2006): *The Long Tail, How endless choice is creating unlimited demand*.
- ANDREASEN, ALAN R. (1975): *The Disadvantaged Consumer*.
- ARMSTRONG, SCOTT J./OVERTON, TERRY S. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 396-402.
- ARNOLD, MARK J./FISHER, JAMES E. (1996): Counterculture, Criticisms and Crisis: Assessing the Effect of the Sixties on Marketing Theory, *Journal of Macromarketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 118-133.
- ARNTHORSSON, ARNI/BERRY, WENDALL E./URBANY, JOEL E. (1991): Difficulty of Prepurchase Quality Inspection: Conceptualization and Measurement, *Advances in Consumer Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 217-224.

- ARORA, SEEMA/CASON, TIMOTHY N. (1996): Why do Firms Volunteer to Exceed Environmental Regulations? Understanding Participation in EPA's 33/50 Program, *Land Economics*, Vol. 72, No. 4, pp. 413-432.
- ARORA, SEEMA/GANGOPADHYAY, SHUBHASHIS (1996): Towards a Theoretical Model of Voluntary Overcompliance, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 28, No. 3, pp. 289-309.
- AZZONE, GIOVANNI/BIANCHI, RAFFAELLA/MAURI, RENATO/NOCI, GIULIANO (1997): Defining Operating Environmental Strategies: Programmes and Plans within Italian Industries, *Environmental Management and Health*, Vol. 8, No. 1, pp. 4-19.
- BACHELARD, G. (1971) : *Epistémologie*, 6e édition, PUF.
- BACHMANN, DUANE P./ELFRINK, JOHN/VAZZANA, GARY (1996): Tracking the Progress of E-Mail vs. Snail-Mail, *Marketing Research*, Vol. 8, No. 2, pp. 31-35.
- BACHMANN, DUANE P./ELFRINK, JOHN/VAZZANA, GARY (1999): E-Mail and Snail Mail Face Off in Rematch, *Marketing Research*, Vol. 11, No. 4, pp. 11-15.
- BACKHAUS, KLAUS/ERICHSON, BERND/PLINKE, WULFF/WEIBER, ROLF (2006): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 11th edition.
- BACKMAN, JULES (1968): Is Advertising Wasteful, *Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 1, pp. 2-8.
- BALDERJAHN, INGO (2004): *Nachhaltiges Marketing-Management. Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik*.
- BANERJEE, SUBHABRATA BOBBY (2001): Managerial Perceptions of Corporate Environmentalism: Interpretations from Industry and Strategic Implications for Organizations, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 4, pp. 489-513.
- BANERJEE, SUBHABRATA BOBBY (2002): Corporate Environmentalism: The Construct and its Measurement, *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 3, pp. 177-191.
- BANSAL, PRATIMA/ROTH, KENDALL (2000): Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 717-736.
- BARANEK, ELKE (2007): *Wer kauft Bio? Zielgruppenspezifische Motive für den Kauf von Biolebensmitteln*.
- BARNETT, ANTHONY (1997): Towards a Stakeholder Democracy, Garvin Kelly et al. (eds.): *Stakeholder Capitalism*, London, New York, pp. 82-95.
- BARTELS, ROBERT/JENKINS, ROGER L. (1977): Macromarketing. What Is It? What Should It Be? How Should It Be Managed and Taught?, *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 4, pp. 17-20.

- BARTL, MICHAEL/ERNST, HOLGER/FÜLLER, JOHANN (2004): Community Based Innovation – eine Methode zur Einbindung von Online Communities in den Innovationsprozess: Produktentwicklung mit virtuellen Communities: Kundenwünsche erfahren und Innovationen realisieren, pp. 141-166.
- BARWISE, PATRICK/FARLEY, JOHN U. (2004): Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries, *European Management Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 257-262.
- BAUSKE, BERNHARD (2007): Allianzen zwischen Nichtregierungsorganisationen und der Wirtschaft. Erfolge und Probleme aus Sicht des WWF, *Umweltwirtschaftsforum*, Vol. 15, No. 1, pp. 26-30.
- BECKER, JOCHEN (2006): Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 8th edition.
- BEHRENDT, SIEGFRIED/PFITZNER, RALF (1999): Nutzen- statt Produktverkauf?, *Umweltwirtschaftsforum*, Vol. 7, No. 2, pp. 66-69.
- BELL, MARTIN L./EMORY, C. WILLIAM (1971): The Faltering Marketing Concept, *Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 4, pp. 37-42.
- BELZ, CHRISTIAN (2001): Nachhaltiges Marketing schafft nachhaltige Kundenvorteile, *Thesis*, Vol. 18, No. 2, pp. 2-10.
- BELZ, FRANK-MARTIN (1995): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit in der Schweizer Lebensmittelbranche.
- BELZ, FRANK-MARTIN (1996): Food Retailers as Ecological Gatekeepers: An International Comparison between Switzerland and Sweden, Paper at the Fifth International Research Conference of the Greening of Industry Network.
- BELZ, FRANK-MARTIN (1998a): Ökologische Innovationen in der Kreislaufwirtschaft: Leistungs- statt Produktverkauf, *IWÖ-Discussion paper*, No. 62.
- BELZ, FRANK-MARTIN (1998b): Entstehung und Entwicklung des Biomarktes. Eine wirtschaftshistorische Analyse aus institutionstheoretischer und wettbewerbsstrategischer Perspektive, *IWÖ-Discussion paper*, No. 66.
- BELZ, FRANK-MARTIN (2001): Integratives Öko-Marketing, Erfolgreiche Vermarktung von ökologischen Produkten und Leistungen, Wiesbaden.
- BELZ, FRANK-MARTIN (2003a): Nachhaltigkeits-Marketing, *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 63, No. 3, pp. 352-355.
- BELZ, FRANK-MARTIN (2003b): Öko-Marketing in Europa. Ausprägungsformen und Einflussfaktoren, *Marketing ZFP*, Vol. 25, No. 3, pp. 169-182.

- BELZ, FRANK-MARTIN (2004a): A Transition towards Sustainability in the Swiss Agri-Food Chain (1970-2000): Using and Improving the Multi-Level Perspective, System Innovation and the Transition to Sustainability. Theory, Evidence and Policy, pp. 97-113.
- BELZ, FRANK-MARTIN (2004b): Nachhaltigkeits-Marketing: Ein entscheidungsorientierter Ansatz, Management mit Vision und Verantwortung. Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis.
- BELZ, FRANK-MARTIN (2005a): Sustainability Marketing. Blueprint of a Research Agenda, Discussion paper No. 1, Marketing and Management in the Food Industry.
- BELZ, FRANK-MARTIN (2005b): Nachhaltigkeits-Marketing: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse, Nachhaltigkeitsmarketing in Theorie und Praxis, pp. 19-39.
- BELZ, FRANK-MARTIN (2006a): Marketing in the 21st Century, Business Strategy and the Environment, Vol. 15, No. 3, pp. 139-144.
- BELZ, FRANK-MARTIN (2006b): Strategic Eco-Marketing, Lecture Eco-Marketing, Bachelor Level, p. 11.
- BELZ, FRANK-MARTIN/BILHARZ, MICHAEL (2005a): Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert, Wirtschaft und Verwaltung (Vierteljahresschrift zum Gewerbearchiv), Vol. 31, No. 4, pp. 261-272.
- BELZ, FRANK-MARTIN/BILHARZ, MICHAEL (2005b): Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis.
- BELZ, FRANK-MARTIN/BILHARZ, MICHAEL (2005c): Einführung in das Nachhaltigkeitsmarketing, Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis, pp. 3-15.
- BELZ, FRANK-MARTIN/BILHARZ, MICHAEL (2007): Nachhaltiger Konsum, geteilte Verantwortung und Verbraucherpolitik: Grundlagen, Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert, pp. 21-52.
- BELZ, FRANK-MARTIN/DITZE, DARIA (2005): Nachhaltigkeits-Werbung im Wandel: Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse, Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis, pp. 75-98.
- BELZ, FRANK-MARTIN/HUGENSCHMIDT, HEINRICH (1995): Ecology and Competitiveness in Swiss Industries, Business Strategy and the Environment, Vol. 4, No. 4, pp. 229-236.
- BELZ, FRANK-MARTIN/KARSTENS, BIRTE (2005): Strategic and Instrumental Sustainability Marketing. A Conceptual Framework, Discussion Paper No. 6, Marketing and Management in the Food Industry.
- BELZ, FRANK-MARTIN/STRANNEGARD, LARS (1997): International Business Environmental Barometer 1997.
- BERGS, SIEGFRIED (1980): Optimalität bei Clusteranalysen. Experimente zur Bewertung numerischer Klassifikationsverfahren.

- BERMAN, SHAWN L./WICKS, ANDREW C./KOTHA, SURESH/JONES, THOMAS M. (1999): Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 488-506.
- BERRY, MICHAEL A./RONDINELLI, DENNIS A. (1998): Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution, *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 2, pp. 38-50.
- BILHARZ, MICHAEL (2005): Strom hat keine Vitamine. Kritische Anmerkungen zur Vermarktung von Ökostrom, *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*, pp. 141-160.
- BILHARZ, MICHAEL (2008): „Key Points“ nachhaltigen Konsums, *Metropolis*, Band 4, p. 51.
- BLACKMAN, COLIN (2005): A Healthy Future for Europe's Food and Drink Sector?, *Foresight*, Vol. 7, No. 6, pp. 8-23.
- BOATRIGT, JOHN R. (1994): Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation: Or, What's so Special about Shareholders?, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No. 4, pp. 393-407.
- BODENSTEIN, GERHARD/SPILLER ACHIM (2001): Preispolitik und Preisbereitschaft bei ökologischen Lebensmitteln, *Nachhaltiger Konsum. Forschung und Praxis im Dialog*, pp. 189-207.
- BORGA, FRANCESCA/CITTERIO, ANNALISA/NOCI, GIULIANO/PIZZURNO, EMANUELE (2006): Sustainability Report in Small Enterprises: Case Studies in Italian Furniture Companies, *Business Strategy and the Environment*.
- BOWIE, NORMAN E. (1999): Business Ethics. A Kantian Perspective.
- BRADLEY, NIGEL (1999): Sampling for Internet Surveys. An Examination of Respondent Selection for Internet Research, *Journal of the Market Research Society*, Vol. 41, No. 4, pp. 387-396.
- BRAND, KARL-WERNER (2007): Die neue Dynamik des Bio-Marktes. Folgen der Agrarwende im Bereich Landwirtschaft, Verarbeitung, Handel, Konsum und Ernährungskommunikation.
- BRAND, KARL-WERNER/BRUMBAUER, TRAUDL/SEHRER, WALTER (2003): Diffusion nachhaltiger Konsummuster.
- BRANDT, ARNO/HANSEN, URSULA/SCHOENHEIT, INGO/WERNER, KLAUS (1988): Ökologisches Marketing.
- BRASSINGTON, FRANCES/PETTITT, STEPHEN (2006): Principles of Marketing, 4th edition.
- BRAUWEILER, JANA/ZENKER-HOFFMANN, ANKE/WILL, MARKUS (2015): Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001, p. 13.
- BROWN, LESTER (1995): Who will feed China? A Wake-Up Call for a Small Planet.
- BRUHN, MANFRED (1982): Makromarketing. DBW-Stichwort, *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 42, No. 3, pp. 463-464.

- BRUHN, MANFRED/TILMES, JÖRG (1989): Social Marketing.
- BÜHL, ACHIM (2006): SPSS 14. Einführung in die moderne Datenanalyse, 10th edition.
- BURMANN, CHRISTOPH (1997): Marketing für öffentliche Betriebe, Lexikon der aktuellen Marketing-Begriffe.
- BURROW, JAMES L. (2006): Marketing, 2nd edition.
- BUSCH, LAWRENCE (2003): Virgil, Vigilance, and Voice: Agrifood Ethics in an Age of Globalization, Journal of Agricultural and Environmental Ethics, Vol. 16, No. 5, pp. 459-477.
- CAA (1953): Código Alimentario Argentino – Decreto 141/1953, Ley 18284.
- CALLENS, ISABELLE/TYTECA, DANIEL (1999): Towards Indicators of Sustainable Development for Firms. A Productive Efficiency Perspective, Ecological Economics, Vol. 28, No. 1, pp. 41-53.
- CARROLL, ARCHIE B. (1999): Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, Business & Society, Vol. 38, No. 3, pp. 268-295.
- CARSON, RACHEL (1962): Silent Spring.
- CATASÚS, BINO/LUNDGREN, MATHS/RYNNE, HANS (1997): Environmental Managers Views on Environmental Work in a Business Context, Business Strategy and the Environment, Vol. 6, No. 4, pp. 197-205.
- CAVANA, ROBERT Y./DELAHAYE, BRIAN L./SEKARAN, UMA (2001): Applied Business Research, Qualitative and Quantitative Methods.
- CHARTER, MARTIN (ED.) (1992): Greener Marketing: A Responsible Approach to Business.
- CHARTER, MARTIN/PEATTIE, KEN/OTTMAN/JACQUELYN/POLONSKY, MICHAEL J. (2002): Marketing and Sustainability, BRASS.
- CHARTER, MARTIN/POLONSKY, MICHAEL J. (1999): Greener Marketing: A Global Perspective on Greening Marketing Practice.
- CHRISTOPHER, MARTIN/PAYNE, ADRIAN/BALLANTYNE DAVID (1991): Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together.
- CHURCH, ALLAN H. (1993): Estimating the Effect of Incentives on Mail Survey Response Rates: A Meta-Analysis, Public Opinion Quarterly, Vol. 57, No. 1, pp. 62-79.
- CIAL - DUN & BRADSTREET (2018): Análisis de la Industria de Alimentos y Bebidas Argentina, pp. 12-18.
- CIL (2011): Centro de la Industria Lechera Argentina pp. 95-97.

- CLARK, BRUCE H. (1999): Marketing Performance Measures: History and Interrelationships, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 711-732.
- CLARKSON, MAX B. E. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.
- CODDINGTON, WALTER (1993): Environmental Marketing: Positive Strategies for Reaching the Green Consumer.
- COORDINADORA DE LAS INDUSTRIAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS (2015): Informe COPAL Noviembre 2015. Download: <http://copal.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/copalnoviembre.pdf> [accessed 05_03_20].
- COORDINADORA DE LAS INDUSTRIAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS (2018): Informe COPAL Noviembre 2018. Download: <http://copal.org.ar/wp-content/uploads/2018/06/copalnoviembre.pdf> [accessed 05_03_20].
- COUGHLAN, ANNE/ANDERSON, ERIN/STERN, LOUIS W./EL-ANSARY, ADEL (2001): *Marketing Channels*, 6th edition.
- CRANE, ANDREW (1998): Exploring Green Alliances, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 559-579.
- CRANE, ANDREW (2000): Facing the Backlash: Green Marketing and Strategic Reorientation in the 1990s, *Journal of Strategic Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 277-296.
- DAVIDSON, J. HUGH (1999): Transforming the Value of Company Reports through Marketing Measurement, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 8, pp. 757-777.
- DAWAR, NIRAJ/PARKER, PHILIP (1994): Marketing Universals: Consumers Use of Brand Name, Price, Physical Appearance and Retailer Reputation as Signals of Product Quality, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp. 81-95.
- DAWSON, LESLIE M. (1969): The Human Concept: New Philosophy for Business, *Business Horizon*, Vol. 12, No. 6, pp. 29-39.
- DEL BRIO, JESUS ANGEL/JUNQUERA, BEATRIZ (2003): Influence of the Perception of the External Environmental Pressures on Obtaining the ISO 14001 Standard in Spanish Industrial Companies, *International Journal of Production Research*, Vol. 41, No. 2, pp. 337-348.
- DELMAS, MAGALI A./TOFFEL, MICHAEL W. (2004): Institutional Pressure and Environmental Management Practices, Stakeholders, the Environment and Society, Cheltenham, pp. 230-245.
- DEUTSKENS, ELISABETH/DE RUYTER, KO/WETZELS, MARTIN/OOSTERVELD, PAUL (2004): Response Rate and Response Quality of Internet-Based Surveys: An Experimental Study, *Marketing letters*, Vol. 15, No. 1, pp. 21-36.
- DIBB, SALLY/SIMKIN, LYNDON (1996): *The Market Segmentation Workbook*. Target Marketing for Marketing Managers.

- DILLMAN, DON A. (2000): Mail and Internet Surveys. The Tailored Design Method, 2nd edition.
- DODDS, WILLIAM B./MONROE, KENT B./GREWAL, DHARUV (1991): Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers Product Evaluation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, No. 3, pp. 307-319.
- DONALDSON, THOMAS/DUNFEE, THOMAS W. (1999): Ties That Bind. A Social Approach to Business Ethics.
- DONALDSON, THOMAS/PRESTON, LEE E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.
- DRESNER, SIMON (2002): *The Principles of Sustainability*.
- DYLLICK, THOMAS (1990): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung.
- DYLLICK, THOMAS/BELZ, FRANK-MARTIN (1995a): Anspruchsgruppen im Öko-Marketing. Eine konzeptionelle Erweiterung der Marketing-Perspektive, *Umweltwirtschaftsforum*, Vol. 3, No. 1, pp. 56-61.
- DYLLICK, THOMAS/BELZ, FRANK-MARTIN (1995b): Ökologische Betroffenheit von Unternehmen in der Schweizer Lebensmittelindustrie, *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 55, No. 5, pp. 581-598.
- DYLLICK, THOMAS/BELZ, FRANK-MARTIN/SCHNEIDEWIND, UWE (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit.
- DYLLICK, THOMAS/HOCKERTS, KAI (2002): Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, No. 2, pp. 130-141.
- EBINGER, FRANK (2007): Dialog zwischen Unternehmen und NGOs auf dem Weg zu einer nachhaltigen Zusammenarbeit, *Umweltwirtschaftsforum*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-2.
- ELLIOTT, KIMBERLY ANN/FREEMAN, RICHARD B. (2004): White Hats or Don Quixotes? Human Rights Vigilantes in the Global Economy, *Centre of Economic Performance*, No. 638.
- ENNEKING, ULRICH/LÜTH, MAREN/SPILLER, ACHIM (2004): Ein Weg aus der Nische? Eine Analyse von Selten- und Gelegenheitskäufern ökologischer Lebensmittel mittels Discrete Choice Analyse, Perspektiven in der Landnutzung – Regionen, Landschaften, Betriebe – Entscheidungsträger und Instrumente, *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V.*, Vol. 39, pp. 273-281.
- ERDMANN, LORENZ/SOHR, SVEN/BEHRENDT, SIEGFRIED/KREIBICH, ROLF (2003): Nachhaltigkeit und Ernährung, ITZ Werkstattbericht No. 57. Download: http://www.izt.de/pdfs/IZT_WB57_Nachhaltigkeit_Ernaehrung.pdf [accessed 06_08_17].

- EUROPEAN COMMISSION (2001): Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility – Green Paper. Download: http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/greenpaper_en.pdf [accessed 07_12_18].
- EUROPEAN COMMISSION (2019): Europe's Food and Drink Industry Priorities for the EU Institutions, p. 12.
- FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations (2003): Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos, p. 1. Download: <http://www.fao.org/3/y8705s/y8705s05.htm> [accessed 17_05_20].
- FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations (2018): Ayuda Humanitaria, Más hambrientos y más obesos en América Latina en medio de la desigualdad, p. 2. Download: <https://news.un.org/es/story/2018/11/1445101> [accessed 07_08_18].
- FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations (2019): The State of Food Security and Nutrition in the World, pp. 103-113.
- FARRIS, PAUL W./BENDLE NEIL T./PFEIFER PHILLIP E./REIBSTEIN DAVID J. (2014): Marketing Metrics, pp. 25-27.
- FÄSSLER, EDUARD (1989): Gesellschaftsorientiertes Marketing. Marktorientierte Unternehmungspolitik im Wandel.
- FELDMAN, LAURENCE P. (1971): Societal Adaptation: A New Challenge for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3, pp. 54-60.
- FIGGE, FRANK/HAHN, TOBIAS (2004): Sustainable Value Added – Measuring Corporate Contributions to Sustainability Beyond Eco-Efficiency, *Ecological Economics*, Vol. 48, No. 2, pp. 173-187.
- FINEMAN, STEPHAN/CLARKE, KEN (1996): Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response, *Journal of Marketing Studies*, Vol. 33, No. 6, pp. 715-730.
- FISK, GEORGE (1962): The General Systems Approach to the Study of Marketing, *American Association of Marketing: The Social Responsibility of Marketing*, pp. 207-211.
- FISK, GEORGE (1974): Marketing and the Ecological Crisis.
- FLANNERY, BRENDA L./MAY, DOUGLAS R. (2000): Environmental Ethical Decision Making in the U.S. Metal-Finishing Industry, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 642-662.
- FLO (FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATIONS INTERNATIONAL) (2007): An Inspiration for Change – Annual Report 2007. Download: http://www.fairtrade.net/uploads/media/FLO_AR2007_low_res.pdf [accessed 08_05_28].
- FORD, GARY T./SMITH, DARLENE B./SWASY, JOHN L. (1988): An Empirical Test of the Search, Experience and Credence Attributes Framework, *Advances in Consumer Research*, Vol. 15, No. 1, pp. 239-243.

- FORD, GARY T./SMITH, DARLENE B./SWASY, JOHN L. (1990): Consumer Skepticism of Advertising Claims: Testing Hypotheses from Economics of Information, *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, No. 4, pp. 433-441.
- FOX, RICHARD J./CRASK, MELVIN R./KIM, JONGHOON (1988): Mail Survey Response Rate, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 52, No. 4, pp. 467-491.
- FREEMAN, R. EDWARD (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- FREEMAN, R. EDWARD (2004): The Stakeholder Approach Revisited, *Zeitschrift für Wirtschaft- und Unternehmensethik*, Vol. 5, No. 3, pp. 228-241.
- FREEMAN, R. EDWARD/EVAN, WILLIAM M. (1990): Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation, *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, No. 4, pp. 337-359.
- FREEMAN, R. EDWARD/MCVEA, JOHN (2001): A Stakeholder Approach to Strategic Management, *The Blackwell Handbook of Strategic Management*.
- FREEMAN, R. EDWARD/WICKS, ANDREW C./PARMAR, BIDHAN (2004): Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective Revisited', *Organization Science*, Vol. 15, No. 3, pp. 364-369.
- FRIEDMAN, ANDREW L./MILES, SAMANTHA (2002): Developing Stakeholder Theory, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 1, pp. 1-21.
- FULLER, DONALD A. (1999): *Sustainable Marketing: Managerial-Ecological Issues*.
- FÜLLER, JOHANN/JAWECKI, GREGOR/BARTL, MICHAEL (2006): *Produkt- und Serviceentwicklung in Kooperation mit Online Communities, Kundenorientierte Unternehmensführung*, 5th edition, pp. 435-453.
- FURUBOTN, EIRIK G./PEJOVICH, SVETOZAR (1974): *The Economics of Property Rights*.
- FURUBOTN, EIRIK G./RICHTER, RUDOLF (2005): *Institutions & Economic Theory: The Contribution of the New Institutional Economics*, 2nd edition.
- GASKI, JOHN F. (1985): Dangerous Territory: The Societal Marketing Concept Revisited, *Business Horizons*, Vol. 28, No. 4, pp. 42-47.
- GEHLHAR, MARK/REGMI, ANITA (2005): Factors Shaping Global Food Markets, *New Directions in Global Food Markets*, Electronic Report from the Economic Research Service, United States Department of Agriculture, *Agriculture Information Bulletin Number 794*, pp. 5-17. Download: <http://www.ers.usda.gov/publications/aib794/aib794.pdf> [accessed 07_08_18].
- GEIGER, SONJA/FISCHER, DANIEL/SCHRADER, ULF (2018): Measuring What Matters in Sustainable Consumption: An Integrative Framework for the Selection of Relevant Behaviors, *Sustainable Development*, Vol. 26, pp. 18-33.
- GELB, BETSY D./BRIEN, RICHARD H. (1971): Survival and Social Responsibility: Themes for Marketing Education and Management, *Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 2, pp. 3-9.

- GEORGI, DOMINIK/HADWICH, KARSTEN (2010): Management von Kundenbeziehungen.
- GERLACH, SABINE/SPILLER, ACHIM (2006): Bio-Fachhandel: Auslaufmodell oder Wertebasis der Branche?, Die neue Dynamik des Bio-Markts, pp. 129-144.
- GERMAN FEDERAL OFFICE OF STATISTICS (2007): Produzierendes Gewerbe 2005, No. 4, Series 4.2.1, pp. 10-11, 30-31, 42-43.
- GIOIA, DENNIS A. (1999): Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing, Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, pp. 228-232.
- GLADWIN, THOMAS N./KENNELLY, JAMES J./KRAUSE, TARA-SHELOMITH (1995): Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 4, pp. 874-907.
- GLEIM, M. R./SMITH J./Andrews D./CRONIN J. J. (2013): Against the Green: A Multi-method Examination of the Barriers to Green Consumption, Journal of Retailing, 89(1), pp. 44–61.
- GONZÁLEZ-BENITO, JAVIER/GONZÁLEZ-BENITO, ÓSCAR (2006): A Review of Determinant Factors of Environmental Proactivity, Business Strategy and the Environment, Vol. 15, No. 2, pp. 87-102.
- GOODPASTER, KENNETH E. (1991): Business Ethics and Stakeholder Analysis, Business Ethics Quarterly, Vol. 1, No. 1, pp. 53-73.
- GOODPASTER, KENNETH E./HOLLODRAN, THOMAS E. (1994): In Defense of a Paradox, Business Ethics Quarterly, Vol. 4, No. 4, pp. 423-429.
- GRØNHOLDT, LARS/MARTENSEN, ANNE (2006): Key Marketing Performance Measures, The Marketing Review, Vol. 6, No. 3, pp. 243-252.
- GRÖNROOS, CHRISTIAN (2007): In Search of a New Logic for Marketing: Foundations of Contemporary Theory.
- GRUNERT, KLAUS G. (2002): Current Issues in the Understanding of Consumer Food Choice, Trends in Food Science & Technology, Vol. 13, No. 8, pp. 275-285.
- GUERRERO LOZANO, NIEVES (2018): Productos Orgánicos: Una demanda global que el país ya sufre, Octubre 4th. Download: <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/productos-organicos-demanda-global-pais-sufre-nid2178160> [accessed 28_07_19].
- HAGEDORN, WIEBKE/WILTS, HENNING (2019): Who should waste less? Food waste prevention and rebound effects in the context of the Sustainable Development Goals, p. 1.
- HAHN, TOBIAS/SCHEERMESSER, MANDY (2006): Approaches to Corporate Sustainability among German Companies, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 13, No. 3, pp. 150-165.

- HAIR, JOSEPH F./ANDERSON, ROLPH E./TATHAM, RONALD L./BLACK, WILLIAM C. (2006): *Multivariate Data Analysis*, 6th edition.
- HAMM, ULRICH/GRONEFELD, FREDERIKE (2004): *The European Market for Organic Food: Revised and Updated Analysis*.
- HANSEN, URSULA (1988): *Ökologisches Marketing im Handel*, *Ökologisches Marketing*, Frankfurt/Main, pp. 331-362.
- HANSEN, URSULA (1995): *Ökologisches Marketing im Handel, Verbraucher- und Umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik*, pp. 349-372.
- HANSEN, URSULA/BODE, MATTHIAS/MOOSMAYER, DIRK (2004): *Stakeholder Theory between General and Contextual Approaches – A German View*, *Zeitschrift für Wirtschaft- und Unternehmensethik*, Vol. 5, No. 3, pp. 242-254.
- HANSEN, URSULA/KULL, STEPHAN (1996): *Der Handel als ökologieorientierter Diffusionsagent – theoretische Überlegungen und ein Blick in die Praxis*, *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, pp. 90-115.
- HANSEN, URSULA/SCHRADER, ULF (2001): *Nachhaltiger Konsum – Leerformel oder Leitprinzip, Nachhaltiger Konsum. Forschung und Praxis im Dialog*, pp. 17-45.
- HARRISON, JEFFERY S./ST. JOHN, CARON H. (1996): *Managing and Partnering with External Stakeholders*, *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 2, pp. 46-60.
- HARRISON, JEFFERY S./ST. JOHN, CARON H. (1994): *Strategic Management of Organizations and Stakeholder: Concepts*.
- HENDRY, JAMIE R. (2004): *Influential Environmental Stakeholders: A Grounded Model of Processes for Effecting Change*, *Stakeholders, the Environment and Society*, pp. 62-92.
- HENDRY, JOHN (2001): *Missing the Target: Normative Stakeholder Theory and the Corporate Governance Debate*, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11, No. 1, pp. 159-176.
- HENION, KARL E. (1976): *Ecological Marketing*.
- HENRIQUES, IRENE/SADORSKY, PERRY (1996): *The Determinants of an Environmental Responsive Firm: An Empirical Approach*, *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 381-395.
- HENRIQUES, IRENE/SADORSKY, PERRY (1999): *The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perception of Stakeholder Importance*, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, pp. 87-99.
- HERDE, ADINA (2005): *Kriterien für eine nachhaltige Ernährung auf Konsumentenebene*, Discussion paper No. 20, *Nachhaltigkeit von sozio-ökologischen Systemen*.

- HERMANN, STEFFEN (2005): Corporate Sustainability Branding. Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken.
- HERNÁNDEZ, José G. Vargas, (2013): Dialogic epistemology of administrative sciences.
- HITE, CYNTHIA FRASER/HITE, ROBERT E./MINOR, TAMRA (1991): Quality Uncertainty, Brand Reliance, and Dissipative Advertising, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, No. 2, pp. 115-121.
- HOCKERTS, KAI N. (2003): Sustainability Innovations. Ecological and Social Entrepreneurship and the Management of Antagonistic Assets.
- HOFFMANN, JENS (2002): Automobilmarketing im Spannungsfeld von gesellschaftlichen Umweltzielen und Kundennutzen.
- HORNE, R.E. (2009): Limits to labels: The role of eco-labels in the assessment of product sustainability and routes to sustainable consumption. *International Journal of Consumer Studies*, 33, 175–182.
- HUNT, CHRISTOPHER B./AUSTER, ELLEN R. (1990): Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap, *Sloan Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 7-18.
- HÜSER, ANNETTE (1993): Institutionelle Regelungen und Marketinginstrumente zur Überwindung von Kaufbarrieren auf ökologischen Märkten, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 63, No. 3, pp. 267-287.
- HÜSER, ANNETTE (1996): Marketing, Ökologie und ökonomische Theorie.
- HÜSER, ANNETTE/MÜHLENKAMP, CLAUDIA (1992): Werbung für ökologische Güter: Gestaltungsaspekte aus informationsökonomischer Sicht, *Marketing ZFP*, Vol. 14, No. 3, pp. 149-156.
- ILIEVA, JANET/BARON, STEVE/HEALEY, NIGEL M. (2002): Online Surveys in Marketing Research: Pros and Cons, *International Journal of Market Research*, Vol. 44, No. 3, pp. 361-376.
- INI, NATALÍ (2019): ¿El fin de la panzada? Llegaron para quedarse los catering saludables para eventos, *La Nación* 27 de Junio 2019 – Lifestyle. Download: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/el-fin-panzada-llegaron-quedarse-catering-saludables-nid2262217> [accessed 07_07_19].
- INTA - Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2014): Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial, pp. 34-35.
- IONESCU-SOMERS, AILEEN (2004): The Food and Beverage Industry, *The Business of Sustainability. Building Industry Cases for Corporate Sustainability*, pp. 178-198.
- ISRAEL, GLENN D. (2003): Sampling Issues: Nonresponses, University of Florida, Institute for Food and Agricultural Science. Download: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/PD/PD00800.pdf> [accessed 07_01_19].

- JACKSON, ALAN A./CALDER, PHILIP C. (2004): Severe Undernutrition and Immunity, Handbook of Nutrition and Immunity, pp. 71-92.
- JOHNSTONE MICHAEL-LEE/HOOPER STEPHANIE (2016): Social influence and green consumption behaviour: a need for greater government involvement, Journal of Marketing Management, 32:9-10, pp. 827-855.
- KAAS, KLAUS PETER (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, Die Betriebswirtschaft, Vol. 50, No. 4, pp. 539-548.
- KAAS, KLAUS PETER (1991): Marktinformationen: Screening and Signaling unter Partnern und Rivalen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 61, No. 3, pp. 357-369.
- KAAS, KLAUS PETER (1992): Marketing für umweltfreundliche Produkte. Ein Ausweg aus dem Dilemmata der Umweltpolitik?, Die Betriebswirtschaft, Vol. 52, No. 4, pp. 473-487.
- KAAS, KLAUS PETER/BUSCH, ANINA (1996): Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten. Theoretische Konzeption und empirische Validierung, Marketing ZFP, Vol. 18, No. 4, pp. 243-252.
- KARL, HELMUT/ORWAT, CARSTEN (1999): Environmental Labelling in Europe: European and National Tasks, European Environment, Vol. 9, No. 5, pp. 212-220.
- KARSTENS, BIRTE (2004): Vom Öko- zum Nachhaltigkeits-Marketing. Eine kritische Literaturanalyse, Discussion paper No. 2, Marketing and Management in the Food Industry.
- KARSTENS, BIRTE/BELZ, FRANK-MARTIN (2006): Information Asymmetries, Labels and Trust in the German Food Market. A Critical Analysis based on the Economics of Information, International Journal of Advertising, Vol. 25, No. 2, pp. 189-211.
- KEMPER, JOYA A/BALLANTINE, PAUL W. (2019): What do we mean by sustainability marketing?, Journal of Marketing Management.
- KERSTING, MATHILDE/CLAUSEN, KERSTIN (2007): Wie teuer ist eine gesunde Ernährung für Kinder und Jugendliche? Die Lebensmittelkosten der Optimierten Mischkost als Referenz für sozialpolitische Regelleistungen, Ernährungsumschau, Forschung & Praxis, Nr. 9, pp. 508-513.
- KHANNA, MADHU/ANTON, WILLIAM ROSE Q. (2002): Corporate Environmental Management: Regulatory and Market-Based Incentives, Land Economics, Vol. 78, No. 4, pp. 539-558.
- KHURSHID, ANWER/SAHAI, HARDEO (1993): Scales of Measurement: An Introduction and a Selected Bibliography, Quality & Quantity, Vol. 27, No. 3, pp. 303-324.
- KIESLER, SARA/SPROULL, LEE S. (1986): Response Effects in the Electronic Survey, Public Opinion Quarterly, Vol. 50, No. 3, pp. 402-413.
- KILBOURNE, WILLIAM E./BECKMANN, SUZANNE C. (1998): Review and Critical Assessment of Research on Marketing and the Environment, Journal of Marketing Management, Vol. 14, No.6, pp. 513-532.

- KIRCHGEORG, MANFRED (1990): Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten. Typologien und Erklärungsansätze auf empirischer Grundlage.
- KIRCHGEORG, MANFRED (1995): Öko-Marketing, Bruno Tietz et al. (eds.): Handwörterbuch des Marketing, 2nd edition, pp. 1943-1954.
- KIRCHGEORG, MANFRED (2001): Vom Öko-Marketing zum Nachhaltigkeits-Marketing, Umweltwirtschaftsforum, Vol. 9, No. 2, pp. 3-4.
- KIRCHGEORG, MANFRED (2002): Nachhaltigkeits-Marketing: Integration bestehender Erkenntnisse oder konzeptionelle Erweiterung?, Umweltwirtschaftsforum, Vol. 10, No. 4, pp. 4-11.
- KIRCHGEORG, MANFRED (2006): Entwicklungsstufen des umweltorientierten Marketings – Retrospektive und Perspektive, presentation at Kommission Umweltwirtschaft, October 5th.
- KIRCHGEORG, MANFRED/WINN, MONIKA I. (2006): Sustainability Marketing for the Poorest of the Poor, Business Strategy and the Environment, Vol. 15, No. 3, pp. 171-184.
- KLASSEN, ROBERT D./MCLAUGHLIN, CURTIS P. (1996): The Impact of Environmental Management on Firm Performance, Management Science, Vol. 42, No. 8, pp. 1199-1214.
- KOCH, HANNES (2008): Bio-Revolution erfasst des Schokoladenmarkt, in: Spiegel Online, April 6th. Download: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,544977,00.html> [accessed 08_04_17].
- KOHL, HERFRIED (2020): Standards for Management Systems, pp. 22-23, 79-80, 268-290, 387.
- KOTLER, PHILIP (1972a): A Generic Concept of Marketing, Journal of Marketing, Vol. 36, No. 2, pp. 46-54.
- KOTLER, PHILIP (1972b): What consumerism means for marketers, Harvard Business Review, Vol. 50, No. 3, pp. 48-57.
- KOTLER, PHILIP (1986): Megamarketing, Harvard Business Review, Vol. 64, No. 2, pp. 117-124.
- KOTLER, PHILIP (1987): Broadening the Concept of Marketing still further: The Megamarketing Concept, Contemporary Views on Marketing Practice, pp. 3-18.
- KOTLER, PHILIP/ARMSTRONG, GARY (2016): An Introduction, 13th edition.
- KOTLER, PHILIP/LEVY, SIDNEY J. (1969): Broadening the Concept of Marketing, Journal of Marketing, Vol. 33, No. 1, pp. 10-15.
- KOTLER, PHILIP/ZALTMAN, GERALD (1971): Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3, pp. 3-12.
- KPMG ARGENTINA (2016): La ganadería y la industria de la carne bovina. Razones de la crisis y posibles soluciones.

- KROEBER-RIEL, WERNER (1993): Strategie und Technik der Werbung. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 4th edition.
- KROEBER-RIEL, WERNER/WEINBERG, PETER (2003): Konsumentenverhalten, 8th edition.
- KUHN, T. (1962): The Structure of Scientific Revolutions. University of Chicago Press.
- KUNERT, MATTHIAS J. (2006): Erfolgsfaktoren in mittelständischen Unternehmen der deutschen Brauindustrie.
- LACAZE, VICTORIA/RODRIGUEZ, ELSA (2007): Asimetría de información en el mercado interno de orgánicos. Un estudio a nivel del consumidor argentino, Universidad Nacional de Mar del Plata, p. 5.
- LAUTERBORN, BOB (1990): New Marketing Litany. Four P's passé; C-Words Take Over, Advertising Age, Vol. 61, No. 41, p. 26.
- LAWRENCE, A. T./MORELL, D. (1995): Leading-edge Environment Management: Motivation, Opportunity, Resources and Processes, Special Research Volume of Research in Corporate Social Performance and Policy, Sustaining the Natural Environment: Empirical Studies on the Interface Between Nature and Organisation, Supplement 1, pp. 99-126.
- LAWRENCE, PAUL R./LORSCH, JAY (1969): Organizations and Environment: Managing Differentiation and Integration.
- LEITNER, KATHARINA (2005): Die Vermarktung von Bio-Käse, Regional-Spezialität und Fair Trade-Kaffee: Eine Analyse der Nachhaltigkeits-Marketingansätze Schweizer Lebensmittelproduzenten, Nachhaltigkeitsmarketing in Theorie und Praxis, pp. 161-180.
- LICHTL, MARTIN (1999): Ecotainment: Der neue Weg im Umweltmarketing.
- LINKEDIN (2019): Your data report.
- LONDON, SILVIA/RECALDE, MARINA/ROJAS, ROJAS (2012): Stakeholder Vision on Social-Ecological-System, Situation In Argentina Case Study. Universidad Nacional del Sur.
- LOZADA, HECTOR R./MINTU-WIMSATT, ALMA T. (1995): Green-Based Innovation: Sustainable Development in Product Management, Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory and Research, pp. 179-196.
- MALONI, MICHAEL J./BROWN, MICHAEL E. (2006): Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry, Journal of Business Ethics, Vol. 68, No. 1, pp. 35-52.
- MARENS, RICHARD/WICKS, ANDREW (1999): Getting Real: Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties owed to Shareholders, Business Ethics Quarterly, Vol. 9, No. 2, pp. 273-293.

- MARSHALL, R. SCOTT/CORDANO, MARK/SILVERMAN, MURRAY (2005): Exploring Individual and Institutional Drivers of Proactive Environmentalism in the US Wine Industry, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 14, No. 2, pp. 92-109.
- MAXWELL, JAMES/ROTHENBERG, SANDRA/BRISCOE, FORREST/MARCUS, ALFRED (1997): Green Schemes: Corporate Environmental Strategies and Their Implementation, *California Management Review*, Vol. 39, No. 3, pp. 118-134.
- MCCARTHY, E. JEROME (1964): *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 2nd edition.
- MEADOWS, DONELLA/MEADOWS, DENNIS/RANDERS, JORGEN (EDS.) (1972): *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*.
- MEADOWS, DONELLA/RANDERS, JORGEN/MEADOWS, DENNIS (2004): *Limits to Growth. The 30-Year Update*, White River Junction.
- MEFFERT, HERIBERT (2005): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 9th edition.
- MEFFERT, HERIBERT/KIRCHGEORG, MANFRED (1987): *Marktorientiertes Umweltmanagement*, 1st edition.
- MEFFERT, HERIBERT/KIRCHGEORG, MANFRED (1998): *Marktorientiertes Umweltmanagement*, 3rd edition.
- MELNYK, STEVEN A./SROUF, ROBERT P./CALANTONE, ROGER (2003): Assessing the Impact of Environmental Management Systems on Corporate and Environmental Performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 329-351.
- MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE (2017): *Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero*.
- MINISTERIO DE SALUD (2018): *Alimentación saludable – Sobrepeso y Obesidad en Argentina*.
- MITCHELL, RONALD K./AGLE, BRADLEY R./WOOD, DONNA J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.
- MOORE, KARL/PAREEK, NIKETH (2006): *Marketing. The Basics*, Abingdon.
- MOORE, MARY C. (2005): *Pocket Guide to Nutritional Assessment and Care*, 5th edition.
- MORRIS, LOUIS A./HASTAK, MANOJ/MAZIS, MICHAEL B. (1995): Consumer Comprehension of Environmental Advertising and Labeling Claims, *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 29, No. 2, pp. 328-350.
- MOSS, DANNY/ASHFORD, RUTH/SHANI, NAJANI (2003): The Forgotten Sector: Uncovering the Role of Public Relations in SMEs, *Journal of Communication Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 197-210.

- MÜLLER, MANFRED J./TRAUTWEIN, ELKE A. (2005): Gesundheit und Ernährung – Public Health Nutrition.
- MÜLLER, SUSAN (2005): Normatives Nachhaltigkeits-Marketing: Motivlage von Unternehmen sozial-ökologischer Pionier- und Leadunternehmen der Lebensmittelbranche, Discussion Paper No. 3, Marketing and Management in the Food Industry.
- MURPHY, PATRICK E. (2005): Sustainable Marketing, Business & Professional Ethics Journal, Vol. 24, No. 1/2, pp. 171-198.
- NELSON, PHILLIP (1970): Information and Consumer Behaviour, Journal of Political Economy, Vol. 78, No. 2, pp. 311-329.
- NELSON, PHILLIP (1974): Advertising as Information, Journal of Political Economy, Vol. 83, No. 4, pp. 729-754.
- NEWELL, PETER/MURO, ANA (2006): Corporate Social and Environmental Responsibility in Argentina: The Evolution of an Agenda, The Journal of Corporate Citizenship, No. 24, Corporate Social Responsibility in Emerging Economies, pp. 49-68.
- NICK, ALEXANDER/SALZMANN, OLIVER/STEGER, ULRICH (2007): NGOs und Corporate Sustainability – Entwarnung für Unternehmen?, Umweltwirtschaftsforum, Vol. 15, No. 1, pp. 7-12.
- NIELSEN, KAROL (1999): Green Management may lift Stock Value, Chemical Week, Vol. 161, No. 26, pp. 73-76.
- NILSSON, HELEN/TUNCER, BURCU/THIDELL, AKE (2004): The Use of Eco-Labeling like Initiatives on Food Products to Promote Quality Assurance – Is There Enough Credibility?, Journal of Cleaner Production, Vol. 12, No. 5, pp. 517-526.
- ODGEN, STUART/WATSON, ROBERT (1999): Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interest in the U.K. Privatized Water Industry, Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 5, pp. 526-538.
- OECD (ED.) (2006): OECD Factbook. Quality of Life: Health: Obesity, pp. 206-207. Download: <http://fiordiliji.sourceoecd.org/pdf/fact2006pdf/10-01-03.pdf> [accessed 07_08_28].
- OECD (ED.) (2007): OECD Factbook. Quality of Life: Health: Public and Private Health Expenditure, pp. 220-221. Download: <http://fiordiliji.sourceoecd.org/pdf/fact2007pdf/11-01-04.pdf> [accessed 07_08_28].
- ORTS, ERIC W./STRUDLER, ALAN (2002): The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory, Business Ethics Quarterly, Vol. 12, No. 2, pp. 215-233.
- OTTOMAN, JACQUELYN (1993): Green Marketing: Challenges and Opportunities for the New Marketing Age.
- OTTOMAN, JACQUELYN (1998): Green Marketing: Opportunity for Innovation, 2nd edition.

- OTTOMAN, JACQUELYN/STAFFORD, EDWIN R./HARTMAN, CATHY L. (2006): Avoiding Green Marketing Myopia. Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products, Environment. Science and Policy for Sustainable Development, Vol. 48, No. 5, pp. 22-36.
- PARKER, LORRAINE (1992): Collecting Data the E-Mail Way, Training & Development, Vol. 46, No. 7, pp. 52-54.
- PEATTIE, KEN (1992): Green Marketing.
- PEATTIE, KEN (1995): Environmental Marketing Management. Meeting the Green Challenge.
- PEATTIE, KEN (1999): Rethinking Marketing. Shifting to a Greener Paradigm, Greener Marketing. A Global Perspective on Greening Marketing Practice, pp. 57-70.
- PEATTIE, KEN (2001): Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing, The Marketing Review, Vol. 2, No. 2, pp. 129-146.
- PHILLIPS, ROBERT A. (1997): Stakeholder Theory and a Principle of Fairness, Business Ethics Quarterly, Vol. 7, No. 1, pp. 51-66.
- PHILLIPS, ROBERT/FREEMAN, R. EDWARD/WICKS, ANDREW C. (2003): What Stakeholder Theory is not, Business Ethics Quarterly, Vol. 13, No. 4, pp. 479-502.
- PIERRE, McDonagh/PROTHERO, Andrea (2014): Sustainability marketing research: past, present and future, Journal of Marketing Management, Vol. 30.
- POBISCH, JASMIN/BELZ, FRANK-MARTIN (2007): Geteilte Verantwortung für nachhaltigen Konsum aus Sicht von Lebensmittelherstellern, Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert, pp. 167-207.
- POLONSKY, MICHAEL J./MINTU-WIMSATT, ALMA T. (1995): Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory and Research.
- POLONSKY, MICHAEL J./OTTOMAN, JACQUELYN (1998): Stakeholders' Contribution to the Green New Product Development Process, Journal of Marketing Management, Vol. 14, No. 6, pp. 533-557.
- POPPER, K. (1934). Logik der Forschung, Springer.
- PORRITT, JONATHON (2007): Capitalism as if the World Matters.
- PORTER, MICHAEL E. (2004): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.
- PORTER, MICHAEL E./KRAMER, MARK R. (2006): Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, Vol. 84, No. 12, pp. 78-92.
- PORTER, MICHAEL E./VAN DER LINDE, CLAAS (1995): Green and Competitive, Harvard Business Review, Vol. 73, No. 5, pp. 120-133.

- PRAHALAD, C. K. (2004): The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits.
- PROTHERO, ANDREA (1990): Green Consumerism and the Societal Marketing Concept: Marketing Strategies for the 1990s, *Journal of Marketing Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 87-103.
- QUAZI, HESAN A./KHOO, YEE-KOON/TAN, CHIN-MENG/WONG, POH-SENG (2001): Motivation for ISO 14000 Certification: Development of a Predictive Model, *Omega, The International Journal of Management Science*, Vol. 29, No. 1, pp. 525-542.
- RAFFÉE, HANS (1979): *Marketing und Umwelt*.
- RAFFÉE, HANS/WIEDMANN, KLAUS-PETER (1989): Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing – Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung, *Strategisches Marketing*.
- RANKING ABECEB (2017): Ranking de Competitividad Sectorial de Argentina. Informe anual, Argentina. Disponible en: <http://www.abeceb.com/2017/05/08/ranking-de-competitividad-sectorial-de-argentina/> [acceso 18_04_18].
- RAO, AKSHAY R./RUEKERT, ROBERT W. (1994): Brand Alliances as Signals of Product Quality, *Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 87-97.
- REINKE, MARIANA (2019): Más allá de la moda: el saludable negocio de los alimentos orgánicos, *La Nación*, 2 de Mayo 2019. Download: <https://www.lanacion.com.ar/economia/mas-alla-de-la-moda-el-saludable-negocio-de-los-alimentos-organicos-133x135-mm-nid2243195> [accessed 07_07_19].
- RIIBER KNUDSEN, TROND/RANDEL, ANDREAS/RUGHOLM, JORGEN (2005): The Vanishing Middle Market, *McKinsey Quarterly*, No. 4, pp. 6-9.
- ROEG, JOHN (2014): Hybrid consumers could be polarising the food industry, *Rabo Research – Food & Agribusiness*, p. 1-5.
- ROEG, JOHN (2015): Food Companies Under Increasing Retailer Pressure, *Rabo Research – Food & Agribusiness*, p. 1-9.
- ROGERSON, WILLIAM P. (1983): Reputation and Product Quality, *The Bell Journal of Economics*, Vol. 14, No. 2, pp. 508-516.
- RONDINELLI, DENNIS A./VASTAG, GYULA (1996): International Environmental Standards and Corporate Policies: An Integrated Framework, *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, pp. 102-122.
- RUBIK, FRIEDER (2005): The Future of Eco-labelling. Making Environmental Product Information Systems Effective.
- RUSTIN, MICHAEL (1997): Stakeholding and the Public Sector, *Stakeholder Capitalism*, pp. 72-81.

- SAWHNEY, MOHANBIR/PRANDELLI, EMANUELA (2000): Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets, *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 24-54.
- SAWHNEY, MOHANBIR/VERONA, GIANMARIO/PRANDELLI, EMANUELA (2005): Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, No. 4, pp. 4-17.
- SCHAEFER, DAVID R./DILLMAN, DON A. (1998): Development of a Standard E-Mail Methodology: Results of an Experiment, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 62, No. 3, pp. 378-397.
- SCHMIDT-RIEDIGER, BIRTE (2008): Nachhaltigkeits-Marketing in der deutschen Lebensmittelindustrie, Technische Universität München.
- SCHNEIDEWIND, UWE (1995): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit in der Schweizer Chemieindustrie.
- SCHÖNBERGER, GESA U./BRUNNER, KARL-MICHAEL (2005): Nachhaltigkeit und Ernährung – Eine Einführung, *Nachhaltigkeit und Ernährung: Produktion – Handel – Konsum*, Frankfurt/Main, pp. 9-21.
- SCHRADER, ULF (1999): Consumer Acceptance of Eco-efficient Services. A German Perspective, *Greener Management International*, Vol. 25, No. 1, pp. 105-121.
- SCHRADER, ULF (2005): Von der Öko-Werbung zur Nachhaltigkeits-Kommunikation, *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*, pp. 61-74.
- SCHREIBER, RUDOLF L. (1976): Öko-Marketing: Einladung zum Umdenken, *Marketing Journal*, No. 6, pp. 560-562.
- SCHULDT, BARBARA A./TOTTEN, JEFF W. (1994): Electronic Mail vs. Mail Survey Response Rates, *Marketing Research*, Vol. 6, No. 1, pp. 36-39.
- SEIDERS, KATHLEEN/PETTY, ROSS D. (2005): Obesity and the Role of Food Marketing: A Policy Analysis of Issues and Remedies, *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 23, No. 2, pp. 153-169.
- SHAPIRO, CARL (1983): Premiums for High Quality Products as Returns to Reputation, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, No. 4, pp. 659-679.
- SHAPIRO, STANLEY J. (2006): Macromarketing: Origins, Development, Current Status and Possible Future Direction, *European Business Review*, Vol. 18, No. 4, pp. 307-321.
- SHARMA, SANJAY (2000): Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 681-697.
- SHEEHAN, KIM (2001): E-mail Survey Response Rates: A Review, *Journal of Computer Mediated-Communication*, Vol. 6, No. 2. Download: <http://jcmc.indiana.edu/vol6/issue2/sheehan.html> [accessed 07_11_16].

- SHEEHAN, KIM/MCMILLAN, SALLY J. (1999): Response Variation in E-Mail Surveys: An Exploration, *Journal of Advertising Research*, Vol. 39, No. 4, pp. 45-54.
- SHERMIS, MARK D./LOMBARD, DANIELLE (1999): A Comparison of Survey Data collected by regular Mail and Electronic Mail Questionnaires, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 14. No. 2, pp. 341-353.
- SHETH, JAGDISH (1992): Toward a Theory of Macromarketing, *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol. 9, No. 2, pp. 154-161.
- SHETH, JAGDISH/PARVATIYAR, ATUL (1995): Ecological Imperatives and the Role of Marketing, *Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory and Research*, pp. 3-20.
- SHRIVASTAVA, PAUL (1995): The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 936-960.
- SIARHEI, ZENCHANKA/SIARHEI, MALCHENKA (2018): Lean Production and ISO Standards as Instrument for Achieving 2030 Agenda Goals, pp. 465-466.
- SKOPPEK, HUGO/KARSTENS, BIRTE (2005): Nachhaltigkeits-Marketing eines europäischen Großhandelsunternehmens am Beispiel von EOSTA und 'Nature and More', *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*, pp. 181-196.
- SMITH, DANIEL C./PARK, C. WHAN (1992): The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3, pp. 296-313.
- SPAR, DEBORA L./LA MURE, LANE T. (2003): The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business, *California Management Review*, Vol. 45, No. 3, pp. 78-100.
- SPENCE, CRAWFORD (2007): Social and Environmental Reporting and the Corporate Ego, *Business Strategy and the Environment*, published online: October 25th.
- SPENCE, MICHAEL (1976): Informational Aspects of Market Structure: An Introduction, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 90, No. 4, pp. 591-597.
- SRINIVASAN, SIRINI S./TILL, BRIAN D. (2002): Evaluation of Search, Experience and Credence Attributes: Role of Brand Name and Product Trial, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 11, No. 7, pp. 417-431.
- STAEHLE, WOLFGANG H. (1976): Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, *Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht*, pp. 33-50.
- STARIK, MARK/RANDS, GORDON P. (1995): Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystem Perspective of Ecologically Sustainable Organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 908-935.
- STORBACKA, KAJ/LEHTINEN, JARMO R. (2001): Customer Relationship Management. Creating Competitive Advantage through Win-Win Relationship Strategies.

- SULKOWSKI, L., (2010): Two Paradigms in Management Epistemology. *Journal of Intercultural Management* Vol. 2, No. 1.
- SWINNEN, JOHAN F. M./MCCLUSKEY, JILL/FRANCKEN, NATHALIE (2005): Food Safety, the Media and the Information Market, *Agriculture Economics*, Vol. 35, No. 1, pp. 175-188.
- TERIETE, MARCEL (2007): Bio-Produkte im Handel. Entwicklung, Situationsanalyse und Zukunftschancen.
- THØGERSEN, JOHN (2006): Media Attention and the Market for 'Green' Consumer Products, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, No. 3, pp. 145-156.
- THOMAS, NICOLA J. R. (2018): Sustainability marketing. The need for a realistic whole systems approach, Department of Strategic Management & Marketing, Leicester Castle Business School, De Montfort University.
- TOOTELIAN, DENNIS H./ROSS, KAREN (2000): Product Labels: What Information Do Consumers Want, and Will They Believe It?, *Journal of Food Products Marketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 25-38.
- ULRICH, PETER (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution: Eine politische Theorie der Unternehmung.
- ULRICH, PETER (1996): Brent Spar und der „moral point of view“. Reinterpretation eines unternehmerischen Realfalls, *Die Unternehmung*, Vol. 50, No. 1, pp. 27-46.
- UNO (2015): Transforming our world the 2030 Agenda for Sustainable Development, p. 14.
- UNO (2018): Sustainable Development Goals. Download: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> [accessed 05_03_20].
- VAN DAM, YNTE K./APELDOORN, PAUL A. C. (1996): Sustainable Marketing, *Journal of Macromarketing*, Vol. 16, No. 2, pp. 45-56.
- VAN DER GRIJP, N. M./DEN HOND, F. (1999): Green Supply Chain Initiatives in the European Food and Retailing Industry.
- VASTAG, GYULA/KEREKES, SANDOR/RONDINELLI, DENNIS A. (1996): Evaluation of Corporate Environmental Management Approaches: A Framework and Application, *International Journal of Production Economics*, Vol. 43, No. 2/3, pp. 193-211.
- VELEVA, VESELA/ELLENBECKER, MICHAEL (2000): A Proposal for Measuring Business Sustainability, *Greener Management International*, No. 31, pp. 101-120.
- VERBEKE, WIM/WARD, RONALD W./VIAENE, JACQUES (2000): Probit Analysis of Fresh Meat Consumption in Belgium: Exploring BSE and Television Communication Impact, *Agribusiness*, Vol. 16, No. 2, pp. 215-234.

- VIDERAS, JULIO/ALBERINI, ANNA (2000): The Appeal of Voluntary Environmental Programs: Which Firms Participate and Why?, *Contemporary Economic Policy*, Vol. 18, No. 4, pp. 449-461.
- VILLIGER, ALEX (2000): Von der Öko-Nische zum ökologischen Massenmarkt: Strategien und Perspektiven für den Lebensmittelsektor.
- VILLIGER, ALEX/WÜSTENHAGEN, ROLF/MEYER, ARNT (2000): *Jenseits der Öko-Nische*.
- WADDOCK, SANDRA A./BODWELL, CHARLES/GRAVES, SAMUEL B. (2002): Responsibility. The New Business Imperative, *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 2, pp. 132-148.
- WALLEY, KEITH/CUSTANCE, PAUL/PARSONS, STEPHEN (2000): UK Consumer Attitudes Concerning Environmental Issues Impacting the Agrifood Industry, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 9, No. 6, pp. 355-366.
- WALLEY, NOAH/WHITEHEAD, BRADLEY (1994): It's not easy Being Green, *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 3, pp. 46-52.
- WASIK, JOHN F. (1996): *Green Marketing and Management: A Global Perspective*, Cambridge.
- WBCSD (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT) (2018): Reporting Matters. Download: http://www.wbcsd.org/DocRoot/IONYLirijYoHBDflunP5/reporting_matters_2018.pdf [accessed 28_07_19].
- WCED (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT) (1987): *Our Common Future*.
- WEIBER, ROLF/ADLER, JOST (1995a): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 47, No. 1, pp. 43-65.
- WEIBER, ROLF/ADLER, JOST (1995b): Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck: Operationalisierung und verhaltenswissenschaftliche Prüfung, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 47, No. 2, pp. 99-123.
- WEIBLE, RICK/WALLACE, JOHN (1998): Cyber Research: The Impact of the Internet on Data Collection, *Market Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 19-23.
- WHITNEY, ELEANOR N./CATALDO, CORINNE B./DEBRUYNE, LINDA K./ROLFES, SHARON R. (2001): *Nutrition for Health and Health Care*, 2nd edition.
- WICKS, ANDREW C./GILBERT, DANIEL R./FREEMAN, EDWARD R. (1994): A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No. 4, pp. 475-497.
- WIEDMANN, KLAUS-PETER/RAFFÉE, HANS (1995): *Social Marketing, Handwörterbuch des Marketings*, 2nd Edition, pp. 2298-2308.
- WILL, BIRGIT (2006): Mehrwert für den Mainstream, *Lebensmittelzeitung*, No. 35, September 1st, pp. 46-47.

- WINZER, PETER/GOLDSCHMIDT, SOLVEIG (2015): Nachhaltigkeitsmarketing in Lebensmittelindustrie und -handel am Praxisbeispiel der EDEKA-Gruppe, Nachhaltigkeits Management Forum, Ausgabe 4/2015, p. 2.
- WIRTHGEN, ANTJE (2005): Consumer, Retailer, and Producer Assessments of Product Differentiation According to Regional Origin and Process Quality, *Agribusiness*, Vol. 21, No. 2, pp. 191-211.
- WONG, VERONICA/TURNER, WILLIAM/STONEMAN, PAUL (1996): Marketing Strategies and Market Prospects for Environmentally-Friendly Consumer Products, *British Journal of Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 263-281.
- WOODWARD, JOAN (1965): *Industrial Organization. Theory and Practice*.
- WORLD BANK (2019): *Commodities Markets Outlook 2019 Report April*.
- WORLDWATCH INSTITUTE (2004): *State of the World 2004*.
- WUPPERTAL INSTITUTE FOR CLIMATE, ENVIRONMENT AND ENERGY (2005): *Fair Future. Ein Report des Wuppertal Instituts. Begrenzte Ressourcen und Globale Gerechtigkeit*.
- WÜSTENHAGEN, ROLF/VILLIGER, ALEX/MEYER, ARNT (2001): Bio-Lebensmittel jenseits der Öko-Nische, *Nachhaltiger Konsum. Forschung und Praxis im Dialog*, pp. 177-188.
- YAMMARINO, FRANCIS J./SKINNER, STEVEN J./CHILDERS, TERRY L. (1991): Understanding Mail Survey Response Behavior. A Meta-Analysis, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 55, No. 4, pp. 613-639.
- YTTERHUS, BJARNE E./ARNESTAD, PETTER/LOTHE, SOLVEIG (1999): Environmental Initiatives in the Retailing Sector: An Analysis of Supply Chain Pressures and Partnerships, *Eco-Management and Auditing*, Vol. 6, No. 4, pp. 181-188.
- ZADEK, SIMON (2004): The Path to Corporate Responsibility, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 12, pp. 125-132.
- ZERRES, CHRISTOPHER/ZERRES, MICHAEL P. (2006): *Handbuch Marketing-Controlling*, 3rd edition.
- ZIKMUND, WILLIAM G./STANTON, WILLIAM J. (1971): Recycling Solid Wastes: A Channels-of distribution Problem, *Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3, pp. 34-39.

APÉNDICE



Factores de éxito en la industria de alimentos: El valor agregado de los productos alimentarios en Argentina

Comentarios

- Esta es una investigación conducida por la Cátedra de Principios Básicos de la Administración en el Marco del Doctorado en Ciencias Económicas. Con su aporte realiza usted una importante contribución científica.
- El cuestionario va dirigido a los Gerentes Generales, Directores de Marketing o Calidad y a los propietarios de empresas argentinas productoras de alimentos y bebidas.
- El tiempo de completado estimado es de 10 a 12 minutos.
- Nosotros garantizamos que sus respuestas y los datos de su empresa serán tratados con confidencialidad y solamente publicados de manera anónima.
- Por favor devuelva el cuestionario antes del 12 de Mayo 2019.
- De ser requerido, los participantes recibirán el resumen ejecutivo con los resultados principales de la investigación.

Contacto

Lic. Cristian von Matuschka – FCE – UNCuyo

Tel.: + 54 9 261 6098 948 - cristianvonmatuschka@gmail.com

Aceptar

SIG.

Vista de dispositivo



Formato de encuesta



0 de 26 respondidas

A Características del valor

* 1. ¿En que subindustria de alimentos opera su empresa principalmente? Marcar una sola respuesta.

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> productos cárnicos | <input type="radio"/> productos de pescado |
| <input type="radio"/> frutas/vegetales | <input type="radio"/> productos lácteos |
| <input type="radio"/> alimento para bebé | <input type="radio"/> chocolate/confitería |
| <input type="radio"/> fideos/cuscús | <input type="radio"/> café/té |
| <input type="radio"/> pan/panadería/tortas | <input type="radio"/> bebidas no alcohólicas |
| <input type="radio"/> bebidas alcohólicas | <input type="radio"/> otros |

* 2. ¿Hasta qué punto cree usted que la subindustria nombrada arriba se ve afectada por problemas socio-ecológicos (ej. malas condiciones de trabajo, explotación ganadera)?

Subindustria	Muy afectada	Relativamente afectada	Poco afectada	No se ve afectada	Desconozco
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 3. Marque la o las afirmaciones que aplican a su empresa de alimentos.
Todos o parte de nuestros productos alimentarios son...

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> de origen orgánico. | <input type="radio"/> comercializados de manera justa. |
| <input type="radio"/> producidos de manera socialmente aceptable. | <input type="radio"/> certificados por terceros como Orgánico Argentina, IFOAM, Fair Trade, etc. |
| <input type="radio"/> producidos regionalmente. | <input type="radio"/> etiquetados con declaraciones propias considerando aspectos ambientales y sociales. |
| <input type="radio"/> producidos por temporada. | <input type="radio"/> Ninguna de las opciones de arriba aplican. |
| <input type="radio"/> empacados de manera ecológica. | |

Productos alimentarios los cuales consideran aspectos sociales y ecológicos a lo largo de la cadena de valor los vamos a llamar **productos alimentarios de valor**. En las próximas preguntas por favor refiérase al producto alimentario de valor de su empresa que sea más económicamente exitoso.

Aceptar

* 4. ¿Hasta qué punto considera su empresa los aspectos ecológicos de su producto alimentario de valor en comparación a un producto convencional de la competencia?

	mucho	relativo	poco	nada	desconozco
Agricultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procesamiento/producción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaque/reciclado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 5. ¿Indique hasta qué punto considera su empresa aspectos sociales de su producto alimentario de valor en comparación a un producto convencional de la competencia?

	mucho	relativo	poco	nada	desconozco
Agricultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procesamiento/producción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaque/reciclado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANT.

SIG.

Vista de dispositivo



Formato de encuesta



0 de 26 respondidas

Nota: La lógica de la encuesta lleva al entrevistado a la pregunta 18) cuando en la 4) y 5) respondió “nada” o “desconozco”.

B Marketing de productos alimentarios de valor

* 6. ¿Qué importancia tienen los aspectos socio-ecológicos de su producto alimentario de valor comparándolos con el precio y rendimiento?

- Superior relevancia.
- Igual relevancia.
- Relevancia complementaria.

* 7. ¿Dónde se vende su producto alimentario de valor?

- En un nicho.
- En segmentos determinados de mercado.
- En el mercado masivo.

* 8. ¿Hacia que grupo objetivo principal apunta su empresa con el producto alimentario de valor?

- Consumidores con un alto grado de conciencia socio-ecológica.
- Consumidores con un relativo grado de conciencia socio-ecológica.
- Consumidores con ninguna conciencia socio-ecológica en particular.

* 9. ¿Qué tipo de estrategias de precios persigue su empresa con su producto alimentario de valor en comparación a un producto convencional de la competencia?

- Precio alto.
- Precio similar.
- Bajo precio.

* 10. ¿Qué canales de distribución utiliza su empresa para vender su producto alimentario de valor?
Opción múltiple.

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Ventas directas. | <input type="radio"/> Internet. |
| <input type="radio"/> Reparto a domicilio. | <input type="radio"/> Supermercados. |
| <input type="radio"/> Mercados abiertos (ej. mercado central). | <input type="radio"/> Ferias. |
| <input type="radio"/> Locales propios. | <input type="radio"/> Franquicias. |
| <input type="radio"/> Cooperativas. | <input type="radio"/> Mayoristas. |
| <input type="radio"/> Comercios locales (ej. hoteles, restaurantes). | <input type="radio"/> Otros. |

* 11. ¿Hasta qué punto usa su empresa las siguientes herramientas de comunicación para señalar credibilidad en los aspectos socio-ecológicos?

	mucho		relativo		poco		nada		desconozco
Publicidad convencional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones públicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Folletos informativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Páginas web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sellos de terceros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Declaraciones propias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación en el empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicando la personalidad del dueño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 12. ¿Cómo usa su empresa las siguientes herramientas de comunicación?

	información		balance		emoción	nada	desconozco
Publicidad convencional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones públicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Folletos informativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Páginas web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 13. En su comunicación, ¿en qué medida combina su empresa aspectos socio-ecológicos con aspectos convencionales como (sabor, frescura, etc.)?

	mucho		relativo		poco	nada	desconozco
Combina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANT.

SIG.

Vista de dispositivo



5 de 26 respondidas

Formato de encuesta



C Impulsores de los productos alimentarios de valor

* 14. ¿Qué influencia tienen los siguientes grupos de interés en lo que respecta a la orientación socio-ecológica del marketing de su empresa?

	mucho		relativo		poco	nada	desconozco
Consumidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minoristas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legisladores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ONGs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dueño de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alta gerencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accionistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 15. ¿Qué tipo de orientación estratégica persigue su empresa para las actividades de marketing del producto alimentario de valor?

- Foco estratégico en el desarrollo de mercado y la diferenciación
- Foco estratégico en construir reputación y mantener la buena imagen
- Ambas estrategias con la misma intensidad
- No lo sabe

ANT.

SIG.

Vista de dispositivo



13 de 26 respondidas

Formato de encuesta



D Éxito de los productos alimentarios de valor

* 16. Teniendo en cuenta los siguientes aspectos, ¿ve usted algún margen de mejora usando la mezcla de marketing?

	nada de margen		relativo margen		mucho margen	desconozco
Credibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen de producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diferenciación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adquisición de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retención de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 17. ¿Cuán satisfecho se siente usted con los resultados de marketing de su producto alimentario de valor?

	Extremadamente satisfecho		Balanceado		No satisfecho	Desconozco
Satisfacción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANT. SIG.

Vista de dispositivo



Formato de encuesta



15 de 26 respondidas

E Datos de la empresa

* 18. ¿Cuántos empleados pertenecieron en 2018 a su empresa?

- < 5 ≥ 50
- ≥ 5 hasta < 10
- ≥ 10 hasta < 50

* 19. ¿Qué importe tuvieron las ventas totales (mill. de ARG\$) de su empresa en 2018?

- < 4,8 $\geq 228,9$
- $\geq 4,8$ hasta < 30
- ≥ 30 hasta < 228,9

* 20. Coloque el estimado de ventas proporcional que fue alcanzado por su empresa con...

I) todos los productos alimentarios de valor en 2018. Aprox.

II) el producto alimentario de valor más exitoso en 2018. Aprox.

* 21. ¿Qué cuota de mercado logra su empresa con su producto alimentario convencional más exitoso?

< 5 %

≥ 50 %

≥ 5 % hasta < 25 %

No se ofrece un producto alimentario convencional

≥ 25 % hasta < 50 %

* 22. ¿Qué cuota de mercado logra su empresa con su producto alimentario de valor más exitoso?

< 5 %

≥ 50 %

≥ 5 % hasta < 25 %

No se ofrece un producto alimentario de valor

≥ 25 % hasta < 50 %

* 23. ¿Qué porcentaje de reconocimiento alcanza su empresa con su marca más fuerte?

< 25 %

≥ 50 % hasta < 75 %

≥ 25 % hasta < 50 %

≥ 75 %

≥ 50 % hasta < 75 %

* 24. ¿Su empresa está obligada por ley a publicar sus reportes financieros?

Si.

No.

* 25. ¿Qué posición posee usted en la empresa?

26. Si usted desea recibir el resumen ejecutivo, por favor coloque su correo electrónico:

Dirección de correo electrónico

¡Gracias por su apoyo y cooperación!

Aceptar

ANT.

LISTO

Vista de dispositivo



Formato de encuesta



17 de 26 respondidas



“Productos alimentarios de valor – Una investigación de la Universidad Nacional de Cuyo”

Estudio científico de la Facultad de Ciencias Económicas

Estimada Graciela Gómez,

¿Por qué logran algunos productores de alimentos vender sus productos de calidad mejor que otros?

¿Cómo hacen los mismos para comunicar al consumidor el valor de sus productos de calidad?

Esas y otras preguntas trata de responder el estudio de los “Productos alimentarios de valor en la industria argentina de alimentos y bebidas” que se está llevando a cabo por la cátedra de Principios Básicos de la Administración en el marco del Doctorado de Ciencias Económicas.

Por favor apoye este estudio respondiendo [este pequeño cuestionario](#) hasta el día 12/04/2019.

Cuando termine la investigación recibirá usted (si así lo desea) un resumen ejecutivo con los resultados más importantes.

¡Muchas gracias por su ayuda!

Lic. Cristian von Matuschka

Prof. Titular de la Cátedra Principios Básicos de la Administración

cristianvonmatuschka@gmail.com

Cel.: +54 9 261 6098948

<http://www.uncuyo.edu.ar/>

Facultad de Filosofía y Letras - Facultad de Ciencias Económicas – UNCuyo

Mendoza - Argentina

Recordatorio amistoso: “Productos alimentarios de valor – Una investigación de la Universidad Nacional de Cuyo”

Estudio científico de la Facultad de Ciencias Económicas

Estimada Graciela Gómez,

En la última semana le he enviado nuestro cuestionario online, que tiene por objetivo, captar los factores de éxito en la comercialización de productos alimentarios de valor en la industria argentina de alimentos y bebidas.

Quiero pedirle de corazón que apoye este relevamiento y por ende recordarle que llene el cuestionario ya que cada aporte suma al éxito de la investigación.

De esa manera me alegraría si se toma 10 minutos de su ocupada agenda para responder el [siguiente cuestionario](#).

Por favor respóndalo antes del 12/04/2019.

Para aquellos que ya han respondido el cuestionario, les transmito mediante este E-mail mi profundo agradecimiento.

Le agradezco desde ya su trabajo y me despido cordialmente.

Lic. Cristian von Matuschka

Prof. Titular de la Cátedra Principios Básicos de la Administración

cristianvonmatuschka@gmail.com

Cel.: +54 9 261 6098948

<http://www.uncuyo.edu.ar/>

Facultad de Filosofía y Letras - Facultad de Ciencias Económicas – UNCuyo

Mendoza - Argentina

Apéndice 4: Medias y aspectos de la exposición pública según tipo de empresa (Drop in dispersion test)

Aspectos de exposición pública	\bar{x}_{noCS} (n=22)	\bar{x}_{CS} (n=362)	Comparación según noCS y empresasCS (p-valor)
Volumen de ventas anual	1,77	2,03	NS (0,226)
Cantidad de empleados	1,95	2,13	NS (0,546)
Cuota de mercado	2,00	1,98	NS (0,782)
Reconocimiento de marca	1,59	1,99	0,068
Publicación obligatoria	0,16	0,26	NS (0,321)

Fuente: elaboración propia

Apéndice 5: Medias y la percepción de los problemas socio-ecológicos según tipo de empresa (Drop in dispersion test)

Percepción de los problemas socio-ecológicos	\bar{x}_{noCS} (n=22)	\bar{x}_{CS} (n=362)	Comparación según empresasCS y noCS (p-valor)
	2,05	2,79	0,010

Fuente: elaboración propia

Apéndice 6: Consideración de los aspectos sociales de los productos: comparación de medias de diferentes niveles a lo largo de la cadena de valor (Kruskal-Wallis test) (N = 362)

	Niveles a lo largo de la cadena de valor				
	Agricultura (n = 332)	Procesado (n = 339)	Transporte (n = 324)	Consumo (n = 320)	Empaque/reciclado (n = 328)
Significancia (p-valor)	0,001	0,000	0,001	0,002	0,001

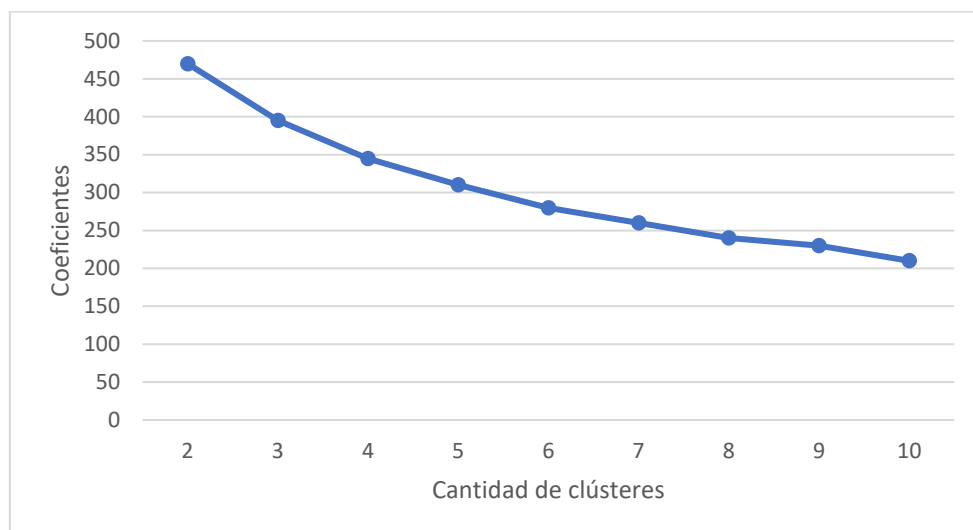
Fuente: elaboración propia

Apéndice 7: Consideración de los aspectos ecológicos de productos: comparación de medias de diferentes niveles a lo largo de la cadena de valor (Kruskal-Wallis test) (N = 362)

	Niveles a lo largo de la cadena de valor				
	Agricultura (n = 348)	Procesado (n = 351)	Transporte (n = 340)	Consumo (n = 326)	Empaque/reciclado (n = 344)
Significancia (p-valor)	0,0023	0,031	0,001	0,002	0,010

Fuente: elaboración propia

Apéndice 8: Criterio del codo para el análisis jerárquico de clústeres



Fuente: elaboración propia

Apéndice 9: Extracto de la programación de clústeres en el análisis jerárquico de clústeres

Escenario	Clústeres combinados		Coeficientes	Escenario de clúster primera aparición		Próximo escenario
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
1	250	308	0,000	0	0	19
2	179	305	0,000	0	0	34
...
298	5	11	206,007	289	279	302
299	6	15	221,462	277	295	303
300	7	13	237,283	292	297	304
301	8	14	259,715	293	294	303
302	2	5	284,408	291	298	305
303	6	8	309,361	299	301	306
304	1	7	339,608	296	300	306
305	2	3	394,437	302	290	307
306	1	6	475,699	304	303	307
307	1	2	641,671	306	305	0

Fuente: elaboración propia

Apéndice 10: Medias de características estratégicas según solución de clúster (N = 308)

Características estratégicas	Solución de clúster			
	A	B	C	D
Calidad social del producto	2,39	2,45	1,49	1,75
Calidad ecológica del producto	2,45	2,61	1,89	1,80
Segmentación de mercado	2,34	2,50	2,42	1,00
Enfoque	1,78	2,69	1,80	1,19
Posicionamiento	1,70	2,56	1,06	1,32
Tamaño de clúster (n)	122	84	71	31
Share (%)	39,6	27,3	23,0	10,1

Fuente: elaboración propia

Apéndice 11: Análisis discriminante I: tabla de clasificación de tipos de CSE

Clústeres		Predicción de pertenencia al grupo				Total
		Líderes	Seguidores	Indecisos	Pasivos	
Cantidad original (Participación %)	Líderes	79 (94,0)	5 (6,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	84 (100,0)
	Seguidores	0 (0,0)	115 (94,3)	7 (5,7)	0 (0,0)	122 (100,0)
	Indecisos	0 (0,0)	1 (1,4)	66 (93,0)	4 (5,6)	71 (100,0)
	Pasivos	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	31 (100,0)	31 (100,0)

94,5 % de los grupos de casos originales correctamente agrupados.

Fuente: elaboración propia

Apéndice 12: Análisis discriminante II: prueba de igualdad de medias de los grupos

Variables independientes	Wilks-Lambda	F	df1	df2	Significancia (p-valor)
Calidad social del producto	0,567	77,458	3	304	0,000
Calidad ecológica del producto	0,627	60,308	3	304	0,000
Segmentación de mercado	0,602	67,074	3	304	0,000
Enfoque	0,508	98,028	3	304	0,000
Posicionamiento	0,406	148,372	3	304	0,000

Fuente: elaboración propia

Apéndice 13: Ajuste general del modelo I: funciones discriminantes canónicas

Función	Eigenvalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	3,429	76,8	76,8	0,880
2	0,620	13,9	90,7	0,619
3	0,414	9,3	100,0	0,541

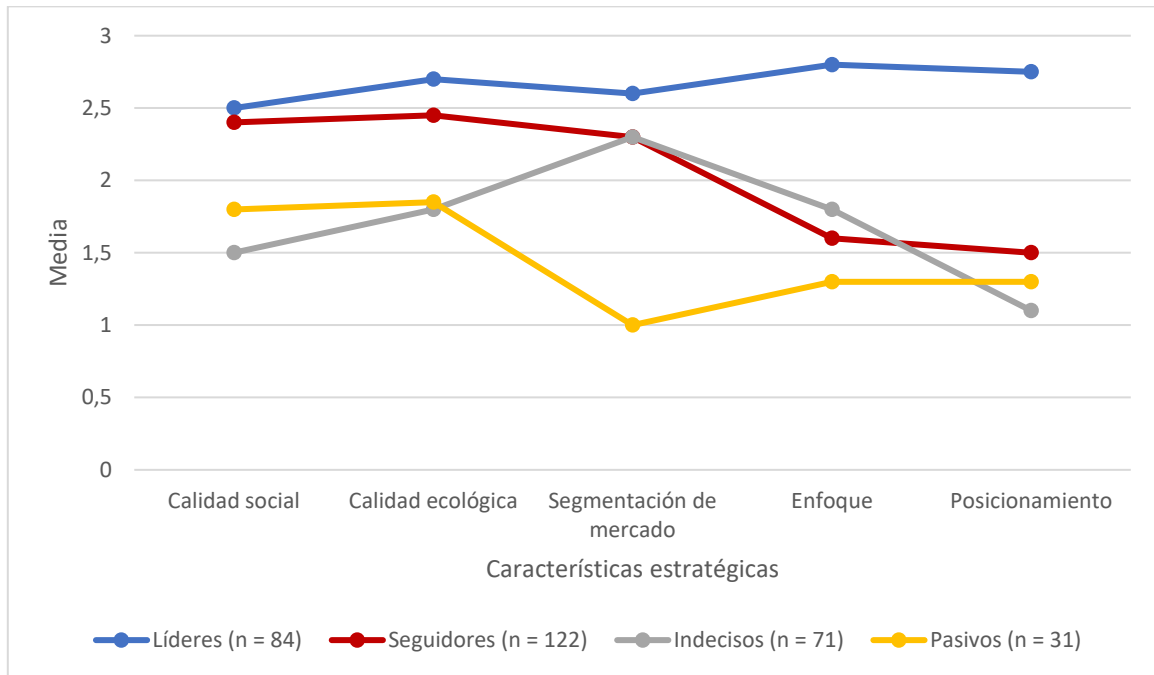
Fuente: elaboración propia

Apéndice 14: Ajuste general del modelo II: Wilks-Lambda

Test de funciones	Wilks-Lambda	Chi ²	% acumulado	Correlación canónica
1 a 3	0,099	700,909	15	0,000
2 a 3	0,437	250,739	8	0,000
3	0,707	104,724	3	0,000

Fuente: elaboración propia

Apéndice 15: Comparación de medias de los tipos de CSE (N = 308)



Fuente: elaboración propia

Apéndice 16: Características estratégicas por tipo de CSE (Drop in dispersion test) (N = 308)

Características de la CSE	Comparación de clústeres					
	Líderes (n=84) y Seguidores (n=122)	Líderes (n=84) e Indecisos (n=71)	Líderes (n=84) y Pasivos (n=31)	Seguidores (n=122) e Indecisos (n=71)	Seguidores (n=122) y Pasivos (n=31)	Indecisos (n=71) y Pasivos (n=31)
Calidad social del producto	NS	0,000	0,000	0,000	0,000	0,023
Calidad ecológica del producto	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	NS
Segmentación de mercado	0,023	NS	0,000	NS	0,000	0,000
Enfoque	0,000	0,000	0,000	NS	0,000	0,000
Posicionamiento	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fuente: elaboración propia

Apéndice 17: Medias y coeficientes de correlación entre los precios y la CSE (Pearson-rank-correlation-test)

Características de la CSO	Tipo de estrategia de CS							
	Líderes		Seguidores		Indecisos		Pasivos	
	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r
Precio (1: bajo precio; 3: alto precio) (n = 305)	2,66	0,19	2,48	-0,04	2,49	0,00	2,03	-0,22

Fuente: elaboración propia

Apéndice 18: Precio por tipo de estrategia de CS (Drop in dispersion test)

Característica de la CSO	Comparación de clústeres					
	Líderes y Seguidores	Líderes e Indecisos	Líderes y Pasivos	Seguidores e Indecisos	Seguidores y Pasivos	Indecisos y Pasivos
Precio (n = 305)	0,008	0,049	0,000	NS	0,002	0,003

Fuente: elaboración propia

Apéndice 19: Canales de distribución aplicados por tipo de estrategia de CS (Drop in dispersion test) (N = 308)

Canales de distribución aplicados	Comparación de clústeres					
	Líderes y Seguidores	Líderes e Indecisos	Líderes y Pasivos	Seguidores e Indecisos	Seguidores y Pasivos	Indecisos y Pasivos
Venta directa (n = 205)	NS	0,033	NS	0,002	0,010	NS
Mayoristas (n = 169)	NS	NS	0,043	NS	NS	NS
Supermercados (n = 152)	0,000	NS	0,000	NS	0,041	0,003
Internet (n = 58)	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Franquicias (n = 54)	0,000	0,000	0,000	NS	0,040	NS
Local propio (n = 46)	NS	NS	0,001	NS	0,019	0,002
Ferias (n = 47)	0,000	0,000	0,000	NS	0,049	NS
Mercados abiertos (n = 47)	NS	NS	0,021	NS	0,028	NS
Cooperativas (n = 21)	0,002	0,005	0,016	NS	NS	NS
Comercios locales (n = 14)	NS	0,008	NS	NS	NS	NS
Reparto a domicilio (n = 6)	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Otros (n = 144)	NS	NS	NS	NS	NS	NS

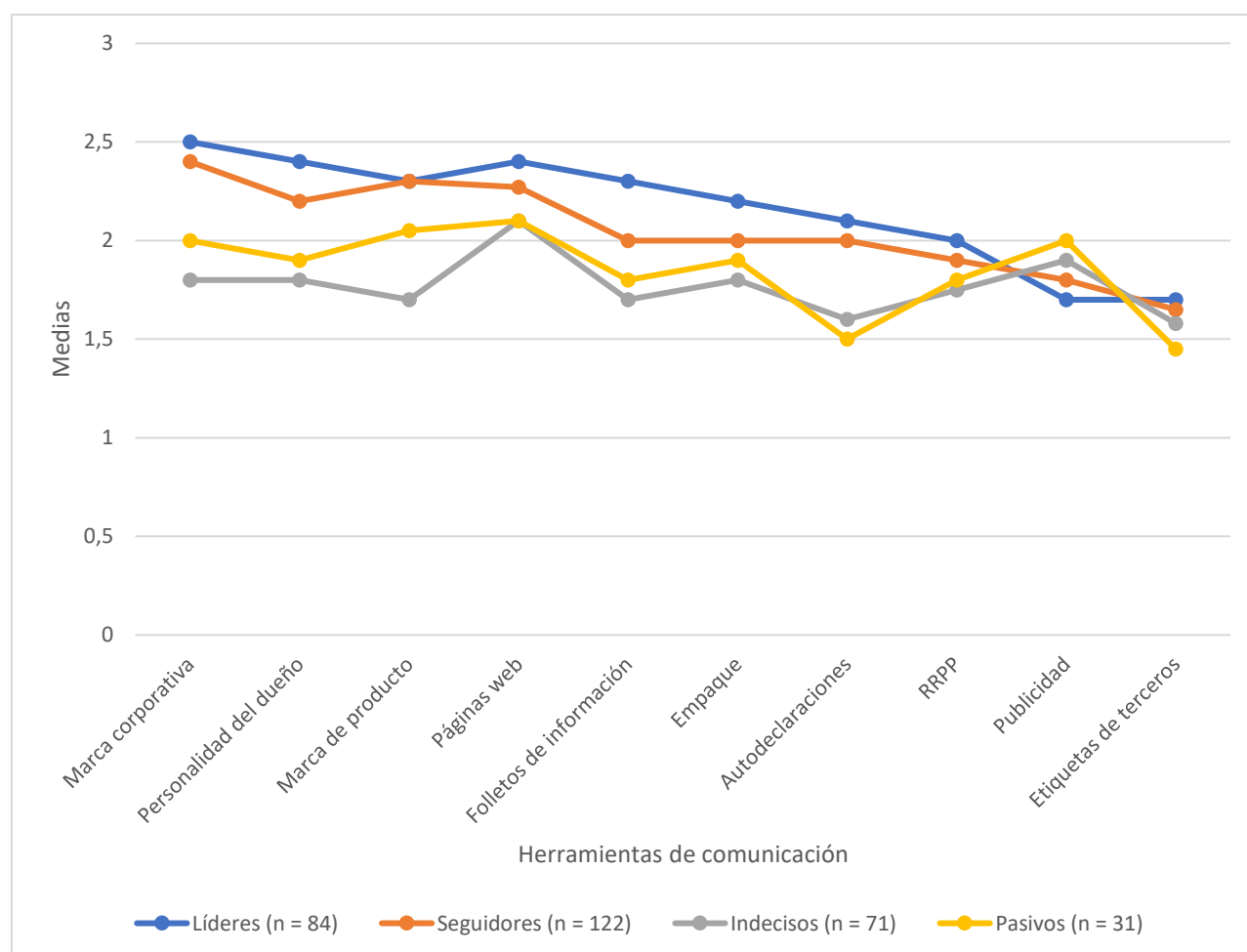
Fuente: elaboración propia

Apéndice 20: Comparación de medias de las herramientas de comunicación usadas para señalar credibilidad (Kruskal-Wallis test) (N = 362)

Herramientas de comunicación										
	Marca corporativa (n = 314)	Páginas web (n = 339)	Marca de producto (n = 313)	Personalidad de los propietarios (n = 326)	Folletos de información (n = 328)	Empaque (n = 323)	Declaraciones propias (n = 303)	RRPP (n = 306)	Publicidad (n = 332)	Etiquetas de terceros (n = 290)
Significancia (p-valor)	0,011	0,491	0,137	0,014	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fuente: elaboración propia

Apéndice 21: Comparación de medias sobre el uso de herramientas de comunicación para señalar credibilidad (N = 308)



Fuente: elaboración propia

Apéndice 22: Uso de las herramientas de comunicación para señalar credibilidad según tipo de estrategia de CS (Drop in dispersion test) (N = 308)

Herramientas de comunicación	Comparación de clústeres					
	Líderes y Seguidores	Líderes e Indecisos	Líderes y Pasivos	Seguidores e Indecisos	Seguidores y Pasivos	Indecisos y Pasivos
Marca corporativa (n = 279)	NS	0,000	0,005	0,000	0,023	NS
Personalidad de los propietarios (n = 292)	NS	0,000	0,008	0,028	NS	NS
Marca de producto (n = 279)	NS	0,001	NS	0,000	NS	NS
Páginas web (n = 294)	NS	0,007	NS	NS	NS	NS
Folletos de información (n = 290)	0,021	0,002	0,006	NS	NS	NS
Empaque (n = 291)	0,046	0,007	0,027	NS	NS	NS
Declaraciones propias (n = 277)	NS	0,000	0,000	0,006	0,003	NS
RRPP (n = 276)	NS	0,023	NS	NS	NS	NS
Publicidad (n = 291)	NS	NS	NS	0,040	NS	NS
Etiquetas de terceros (n = 268)	0,034	0,005	NS	0,031	NS	NS

Fuente: elaboración propia

Apéndice 23: Comunicar información vs emoción: comparación de medias de herramientas de comunicación seleccionadas (Kruskal-Wallis test) (N = 362)

Significancia (p-valor)	Herramientas de comunicación			
	Folletos de información (n = 297)	Páginas web (n = 323)	Publicidad (n = 277)	RRPP (n = 262)
	0,002	0,384	0,000	0,000

Fuente: elaboración propia

Apéndice 24: Medias y coeficientes de correlación entre alianzas de motivación y tipos de estrategias (Pearson-rank-correlation-test)

Característica operacional de la CS	Tipo de estrategia de CS							
	Líderes		Seguidores		Indecisos		Pasivos	
	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r
Alianzas de motivación (1: bajo grado, 3: alto grado) (n = 306)	2,62	0,28	2,39	0,09	2,04	-0,20	1,65	-0,29

Fuente: elaboración propia

Apéndice 25: Alianzas de motivación según tipo de estrategia (Drop in dispersion test)

Característica operacional de la CS	Comparación de clústeres					
	Líderes y Seguidores	Líderes e Indecisos	Líderes y Pasivos	Seguidores e Indecisos	Seguidores y Pasivos	Indecisos y Pasivos
Alianzas motivación (n = 306)	0,007	0,000	0,000	0,001	0,000	0,010

Fuente: elaboración propia

Apéndice 26: Aspectos seleccionados de la CS según tipo de estrategia (Drop in dispersion test) (N = 308)

Aspectos seleccionados de la CS	Comparación de clústeres					
	Líderes y Seguidores	Líderes e Indecisos	Líderes y Pasivos	Seguidores e Indecisos	Seguidores y Pasivos	Indecisos y Pasivos
Producción regional (n = 231)	NS	0,037	NS	0,003	NS	NS
Empaque ecológico (n = 174)	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Producción socialmente aceptable (n = 158)	NS	0,019	NS	0,029	NS	NS
Producción por temporada (n = 141)	NS	0,019	NS	0,029	NS	NS
Comercio justo (n = 105)	NS	NS	0,36	NS	0,008	0,006
Producción orgánica (n = 101)	NS	0,022	NS	0,005	NS	NS
Etiquetas de terceros (n = 90)	0,000	0,005	0,000	NS	NS	NS
Declaraciones propias (n = 68)	0,000	0,000	0,000	NS	0,048	NS
Ninguno aplica (n = 15)	NS	0,008	NS	0,27	NS	NS

Fuente: elaboración propia

Apéndice 27: Sinopsis de las hipótesis sobre las características de la CS

Objetivo general (y específico)	Hipótesis	Resultados
Caracterizar CS (CSE)	H₁ : Las diferentes direcciones de la CSE en las PAB se pueden caracterizar por medio de las cinco dimensiones de la CSE.	Tentativamente aceptada El criterio del codo, muestra una distinción significativa a una solución de cuatro clústeres; resultados significativos del análisis discriminante.
Caracterizar CS (CSO)	H₂ : La CSO de las PAB está influenciada en gran medida por las diferentes direcciones de la CSE.	Tentativamente aceptada.
	H _{2/1} : Determinados alimentos y bebidas sostenibles se venden a un precio mayor, ya que ofrecen un mayor valor agregado.	Tentativamente aceptada.
	H _{2/2} : Determinados alimentos y bebidas sostenibles se comercializan a través de varios pequeños canales de distribución que están dirigidos a grupos objetivos seleccionados.	Tentativamente aceptada.
	H _{2/3} : En el caso de determinados alimentos y bebidas sostenibles, las herramientas de comunicación se aplican en mayor medida cuando se trata de poner en relieve las cualidades creenciales, con el fin de transmitir credibilidad y aumentar la confianza del consumidor, antes de la compra.	Tentativamente aceptada.
	H _{2/4} : En términos de la CS, las herramientas de comunicación usadas por determinados alimentos y bebidas sostenibles se basan más en la información que en la emoción.	No aceptada.
	H _{2/5} : En el caso de determinados alimentos y bebidas sostenibles, las alianzas de motivación se utilizan en gran medida.	Tentativamente aceptada.

Fuente: elaboración propia

Apéndice 28: Tipos de estrategias de CS según subindustria de alimentos y bebidas (Drop in dispersion test)

Tipos de estrategias de CS (n = 308)	Comparación de subindustrias ¹	
	chocolate/confitería y lácteos/alimentos para bebé	chocolate/confitería y café/té
	0,038	0,048

¹ Una comparación de los otros subsectores de alimentos y bebidas con respecto a la distribución de los tipos de estrategias no lleva a más diferencias significativas.

Fuente: elaboración propia

Apéndice 29: Aspectos de exposición pública según tipo de estrategia (Drop in dispersion test) (N = 308)

Aspectos de exposición pública	Comparación de clústeres					
	Líderes y Seguidores	Líderes e Indecisos	Líderes y Pasivos	Seguidores e Indecisos	Seguidores y Pasivos	Indecisos y Pasivos
Volumen de ventas anual (n = 301)	NS	0,055	0,003	NS	0,011	NS
Cantidad de empleados (n = 307)	0,012	0,045	0,001	NS	NS	NS
Cuota de mercado (n = 280)	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Reconocimiento de marca (n = 288)	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Publicación obligatoria de datos de la empresa (n = 302)	NS	NS	NS	NS	NS	NS

Fuente: elaboración propia

Apéndice 30: Validación de la clasificación de los grupos de interés (solución de 3 factores) (N = 308)

Grupos de interés	Factor 1 Grupos de interés internos	Factor 2 Integrantes del mercado	Factor 3 Actores públicos
Propietario de la empresa	0,880	0,049	0,173
Alta gerencia	0,822	0,372	-0,001
Accionistas	0,556	-0,043	0,363
Consumidores	0,297	0,803	-0,026
Minoristas	-0,044	0,641	0,375
Competidores	0,081	0,571	0,472
ONG	0,204	0,127	0,784
Legisladores	0,180	0,209	0,754
Medios	0,056	0,474	0,501

Fuente: elaboración propia

Apéndice 31: Influencia percibida de los grupos de interés según tipo de estrategia (Drop in dispersion test) (N = 308)

Grupos de interés	Comparación de clústeres					
	Líderes y Seguidores	Líderes e Indecisos	Líderes y Pasivos	Seguidores e Indecisos	Seguidores y Pasivos	Indecisos y Pasivos
Alta gerencia (n = 297)	NS	NS	0,005	NS	0,004	NS
Propietarios de la empresa (n = 292)	NS	NS	0,013	NS	NS	NS
Accionistas (n = 264)	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Consumidores (n = 307)	0,002	0,000	0,000	0,018	NS	NS
Minoristas (n = 299)	NS	0,045	NS	0,005	NS	NS
Competidores (n = 293)	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Legisladores (n = 290)	NS	0,000	NS	0,002	NS	NS
Medios (n = 289)	NS	0,019	NS	0,027	NS	NS
ONG (n = 274)	NS	0,006	0,055	0,054	NS	NS

Fuente: elaboración propia

Apéndice 32: Influencias percibidas de los grupos de interés: comparación de medias de los distintos grupos de interés (Kruskal-Wallis test) (N = 362)

Significancia (p-valor)	Grupos de interés								
	Alta gerencia (n = 339)	Consumidores (n = 358)	Propietarios de la empresa (n = 332)	Minoristas (n = 342)	Accionistas (n = 292)	Legisladores (n = 332)	Medios (n = 327)	Competidores (n = 336)	ONG (n = 309)
	0,001	0,323	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fuente: elaboración propia

Apéndice 33: Influencia percibida de los grupos de interés según la Orientación de la CSE (Drop in dispersion test) (N = 308)

Grupos de interés externos		Comparación de la Orientación de la CSE		
		Proactivos y ambas estrategias	Proactivos y reactivos	Ambas estrategias y reactivos
Market pull	Consumidores (n = 282)	NS	NS	0,043
	Minoristas (n = 274)	NS	0,040	0,014
	Competidores (n = 269)	NS	NS	0,054
Public push	Legisladores (n = 267)	NS	NS	NS
	Medios (n = 266)	NS	NS	NS
	ONG (n = 252)	NS	NS	NS

Fuente: elaboración propia

Apéndice 34: Matriz de confusión de la regresión logística binaria (n = 212)

Observados		Predicción		
		Tipos básicos de estrategias		Porcentaje correcto (%)
		InactivosCS	ActivosCS	
Tipos de estrategias	InactivosCS	36	35	50,7
	ActivosCS	17	124	87,9
Porcentaje total (%)				75,5

Fuente: elaboración propia

Apéndice 35: Sinopsis de las hipótesis con respecto a los impulsores de la CS

Objetivo general	Hipótesis	Resultados
Impulsores CS (pertenencia a una subindustria)	H₃ : La pertenencia a una subindustria constituye un impulsor del compromiso en CS para las PAB.	Tentativamente aceptada para: Pearson-rank-correlation: Subindustria del café/té Drop in dispersion test: Subindustria de lácteos/alimentos para bebés y café/te Regresión logística binaria: Subindustria de lácteos/alimentos para bebés (+) y carne (+)
Impulsores CS (exposición pública)	H₄ : La exposición pública de las PAB constituye un impulsor por su compromiso en CS:	No aceptada.
	H _{4/1} : Cuanto más grande es una PAB en términos de volumen anual de ventas y	No aceptada, pero OH _{4/1} es tentativamente

	<p>cantidad de empleados, más alta es la probabilidad que realice CS.</p> <p>Hipótesis opuesta ($H_{4/1}$) Cuanto más pequeña la PAB en términos de volumen de ventas anual y la cantidad de empleados, más se puede esperar que lleve a cabo CS.</p>	<p>aceptada: Pearson-rank-correl.: volumen de ventas anual Cantidad de empleados Drop in dispersion test: Volumen de ventas anual Cantidad de empleados Regresión logística binaria: Volumen de ventas anual (-)</p>
	<p>$H_{4/2}$: Cuanto más grande es la cuota de mercado de una PAB, más alta es la probabilidad que realice CS.</p>	<p>No aceptada.</p>
	<p>$H_{4/3}$: Cuanto mayor sea el reconocimiento de marca de una PAB, más alta es la probabilidad que realice CS.</p>	<p>No aceptada: Pearson-rank-correlation y Drop in dispersion test Tentativamente aceptada: Regresión logística binaria: Reconocimiento de marca (+)</p>
	<p>$H_{4/4}$: Si la PAB está comprometida a la divulgación obligatoria de datos, más alta es la probabilidad que realice CS.</p>	<p>No aceptada.</p>
<p>Impulsores CS (grupos de interés internos)</p>	<p>H₅: El propietario de la empresa, la alta gerencia y los accionistas (esto es, los grupos de interés internos) constituyen impulsores para el compromiso en CS de las PAB.</p>	<p>Tentativamente aceptada para: Pearson-rank-correlation: Alta gerencia Propietario de la empresa Drop in dispersion test: Alta gerencia Propietarios de la empresa No aceptada: Regresión logística binaria</p>
<p>Impulsores CS (integrantes del mercado)</p>	<p>H₆: Los consumidores, los minoristas y los competidores (es decir, los grupos de interés del mercado) constituyen impulsores para el compromiso en CS de las PAB.</p>	<p>Tentativamente aceptada para: Pearson-rank-correlation: Consumidores Minoristas Drop in dispersion test: Consumidores Minoristas Regresión logística binaria: Consumidores (+) Competidores (+)</p>
<p>Impulsores CS (actores públicos)</p>	<p>H₇: Los legisladores, las ONG y los medios de comunicación (es decir, los actores públicos) constituyen los impulsores para el compromiso en CS de las PAB.</p>	<p>Tentativamente aceptada para: Pearson-rank-correlation: Legisladores Medios</p>

		ONG Drop in dispersion test: Legisladores Medios ONG Regresión logística binaria: Legisladores (+)
Caracterizar CS / Impulsores CS (orientación de la CSE)	H ₈ : Existe una correlación entre la presión de los grupos de interés (ya sean del mercado o públicos) y la Orientación de la CSE (ya sea proactiva o reactiva).	Aceptada de manera parcial y tentativa.
	H _{8/1} : Cuando una PAB percibe la influencia más fuerte (débil) de los grupos de interés de mercado en comparación con los grupos de interés públicos, es más probable que siga una estrategia proactiva (reactiva) de CS.	Tentativamente aceptada para: Pearson-rank-correlation: Consumidores Minoristas Competidores Drop in dispersion test: Minoristas
	H _{8/2} : Cuando una PAB percibe la influencia más fuerte (débil) de los grupos de interés públicos en comparación con los grupos de interés de mercado, es más probable que siga una estrategia reactiva (proactiva) de CS.	No aceptada.

Fuente: elaboración propia

Apéndice 36: Evaluación del RCS: comparación de medias de los objetivos de CS (Kruskal-Wallis test) (N = 362)

	Objetivos claves de CS					
	Credibilidad (n = 351)	Imagen corporativa (n = 347)	Imagen de producto (n = 346)	Diferenciación (n = 319)	Retención de clientes (n = 341)	Adquisición de clientes (n = 351)
Significancia (p-valor)	0,001	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000

Fuente: elaboración propia

Apéndice 37: Objetivos clave de CS según tipo de estrategia (Drop in dispersion test) (N = 308)

Objetivos clave de CS	Comparación de clústeres					
	Líderes y Seguidores	Líderes e Indecisos	Líderes y Pasivos	Seguidores e Indecisos	Seguidores y Pasivos	Indecisos y Pasivos
Credibilidad (n = 303)	NS	0,068	NS	NS	NS	NS
Imagen corporativa (n = 302)	NS	0,054	NS	NS	NS	NS
Imagen de producto (n = 297)	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Diferenciación (n = 281)	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Retención de clientes (n = 295)	NS	NS	NS	NS	NS	0,039
Adquisición de clientes (n = 303)	NS	NS	NS	NS	NS	NS

Fuente: elaboración propia

Apéndice 38: Medias y coeficientes de correlación entre la satisfacción global en CS y el tipo de estrategia (Pearson-rank-correlation-test)

RCS	Tipo de estrategia de CS							
	Líderes		Seguidores		Indecisos		Pasivos	
	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r	\bar{x}	r
Satisfacción global (1: extremadamente insatisfecho; 5: extremadamente satisfecho) (n = 299)	3,50	0,09	3,40	0,05	3,13	-0,13	3,29	-0,04

Fuente: elaboración propia

Apéndice 39: Satisfacción global con la CS según tipo de estrategia (Drop in dispersion test)

RCS	Comparación de clústeres					
	Líderes y Seguidores	Líderes e Indecisos	Líderes y Pasivos	Seguidores e Indecisos	Seguidores y Pasivos	Indecisos y Pasivos
Satisfacción global (n = 299)	NS	0,020	NS	0,044	NS	NS

Fuente: elaboración propia