

Título Responsabilidad Social Empresaria - Ética y Economía: la relación marginada

Tipo de Producto Material Didáctico

Autores Martínez, Damián

Código del Proyecto y Título del Proyecto

D15S12 - Pymes familiares en Argentina: cómo ir más allá de la 3ª generación

Responsable del Proyecto

Martínez, Damián

Línea

Pymes

Área Temática

Administración y Recursos Humanos

Fecha

Agosto 2011

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

UADE 

Seminario:

“Ética y Economía: la relación marginada”

Responsabilidad Social Empresaria

Buenos Aires, 1 de Agosto de 2011

CONSIGNAS - Diseño del trabajo.

Para el presente trabajo se han seleccionado los casos MI FARMACITA y TOYOTA, los cuales se analizan a la luz de la bibliografía aportada por la cátedra y otras fuentes citadas en forma detallada. Se responderá en forma ordenada según las consignas oportunamente sugeridas y que se detallan a continuación:

a) ¿Cuál es el compromiso social y ético de la empresa que desarrolla prácticas de RSE (es decir, de la organización analizada)?

MI FARMACITA NACIONAL:

El compromiso central de esta empresa desde lo social (y ético) se centra en *“llevar a las colonias y barrios de todo el país (México) un concepto de servicio integral que abarca consultorio médico, farmacia (con preponderancia de medicamentos genéricos) ciertos productos de primera necesidad y servicios adicionales útiles para la comunidad”ⁱ*.

Claramente los contratos de franquicia explicitan que los locales *“deben de estar ubicados en barrios o colonias de bajos ingresos donde no haya una clínica cercana”ⁱⁱ*

Por la ubicación de sus locales y estructura, apunta a brindar servicios de salud (atención médica primaria en consultorio) y medicamentos (genéricos) a bajo costo (hasta un 60 % menos) a personas de bajos ingresos, que se encuentran excluidas del sistema formal de salud en México (donde gran parte de la población gasta hasta un 30 % de sus ingresos en salud). Esto es producto en gran medida (además de las carencias estructurales) del gasto desmesurado en relación a sus ingresos que los usuarios del sistema público de salud deben realizar en transporte, consulta, estudios de diagnóstico y medicamentos, los que ninguna institución o seguro de salud les cubre.

Este enfoque redunda asimismo en otro beneficio en las comunidades, como es la **generación de nuevas fuentes de trabajo** en las áreas de aprovisionamiento, canales y puntos de venta, y en incrementar y ordenar la demanda de profesionales de la medicina por parte de los sectores más postergados.

TOYOTA:

Desde principios de los 90, Toyota tomó como ejes de su accionar industrial, los que considera los retos (como sociedad en su conjunto, a escala global) más grandes del siglo XXI: **la conservación del medioambiente** y el desarrollo y

aplicación de tecnologías y procesos sustentables, esto es, que superen con éxito la escasez o agotamiento de los recursos naturales. Su desafío ético: desarrollar acciones concretas para reducir su impacto ecológico al mismo tiempo que ser competitivo e innovador. Finalmente, y desde el establecimiento de los “Guía de Principios de Toyota”ⁱⁱⁱ, otro de sus compromisos se centra en el **respeto a la cultura de las comunidades locales**.

La Guía de Principios Toyota determina el “*Toyota Way*” o modo de hacer de la compañía, que está regido por la misión de la compañía y expresa las creencias y valores compartidos por el personal en todo el mundo, alentando la construcción de una cultura que garantiza un espíritu común y un modo de ser y de actuar en todas las filiales. El *Toyota Way* se sostiene en dos pilares fundamentales: la **mejora continua y el respeto por la gente**.

b) ¿Cuál es el concepto de RSE que el caso exhibe? Explicitarlo.
--

MI FARMACITA NACIONAL:

La estrategia de base del modelo de esta empresa se basa en la **RESPONSABILIDAD**, ya que manifiesta una respuesta reactiva a una realidad preexistente, estableciendo una serie de compromisos con los beneficiarios (explícitos en el mismo contrato de franquicia) y tienen clara mensura del impacto (y los beneficios) que genera su accionar.

Desde el punto de vista estratégico, sigue el derrotero de la **INVERSIÓN SOCIAL**, dado que su accionar guarda estrecha relación con los resultados económicos (respuesta de rentabilidad a los inversores), impacto en los actores sociales (tanto de ejecutores como beneficiarios, medidos en cantidad de nuevos usuarios de servicios de salud y consumo incremental de medicamentos) y el retorno esperado por la empresa y sus actores.

TOYOTA:

Toyota busca insertarse en un modelo de **CORRESPONSABILIDAD**, donde sus compromisos y acción se orientan hacia el cumplimiento de los objetivos centrales de la comunidad global de cara al futuro: la preservación del medio ambiente y los recursos.

Para ello sigue estrategias de **INTEGRACIÓN SOCIAL**, donde la identificación del público con la compañía y sus productos deviene de las acciones concretas de Toyota hacia la comunidad, evidenciando una pro actividad que se anticipa el desarrollo e implementación de tecnologías eco-amigables a las demandas específicas de los estados o las legislaciones. Manifiesta un sentido de

cooperación y colaboración, al trabajar en conjunto con los diversos actores sociales en la consecución de objetivos comunes.

c) ¿Cuál es el enfoque de desarrollo social que predomina en las acciones y estrategias de RSE?

MI FARMACITA NACIONAL:

El enfoque de esta empresa parte de una visión algo más inclusiva del capitalismo, la que suma ahora a grupos de población tradicionalmente excluidos (particularmente en América Latina) a raíz de la propia lógica funcional del modelo clásico aplicado a ultranza. Claramente se alinea con el concepto hoy en boga de generar negocios con “valor compartido”^{iv} esto es, beneficios para la comunidad que redundan en beneficios para el negocio.

Este nuevo enfoque supone como matriz de desarrollo la incorporación creciente como sujetos activos (consumidores) al facilitarle el acceso a satisfactores de necesidades a costos accesibles. Esto propendería al crecimiento de los mercados, la generación de riqueza y la consiguiente promoción social y económica de vastos sectores.

Si bien el modelo de este negocio y sus principios son loables, tiende a paliar (pero no a resolver) los condicionantes estructurales de la pobreza y la inequidad.

TOYOTA:

En enero de 2005 Toyota expresó su primera política global de RSE a través del documento denominado “*Contribución hacia el Desarrollo Sustentable*” (basado en la Guía de Principios de Toyota) que define la posición de la compañía en relación con las actividades de contribución social y sus stakeholders. Este documento sufrió una nueva revisión en julio de 2008 y se convirtió en la actual “*Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*” que tiene como objetivo expreso “*crear una sociedad próspera y alcanzar el **desarrollo sustentable**, a través de acciones que contribuyan a un desarrollo sostenible y armonioso para la sociedad así como para el planeta*”^v.

Este modelo de desarrollo, se expresa a través de 4 ejes políticos centrales manifiestos en el *Fuero de la Tierra*, alineados con su visión de los negocios donde “*los socios en los negocios son socios en la creación de un medio ambiente mejor*”:

1. **Contribución para una sociedad próspera en el siglo XXI** (que supone crecimiento en armonía con el medio ambiente. Toyota trabaja para alcanzar el nivel de emisión cero en todas las áreas del negocio).

2. **Búsqueda de tecnología ambiental** (implica el desarrollo y la implementación de nuevas tecnologías para lograr que el medio ambiente y el beneficio empresarial coexistan armoniosamente).
3. **Acciones voluntarias** (ser proactivo más allá del respeto por las leyes, en los temas ambientales a nivel global, nacional y regional).
4. **Trabajar en cooperación con la sociedad** (con un amplio espectro de individuos y organizaciones comprometidos con la preservación del medio ambiente).

d) ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la empresa para avanzar en relaciones de cooperación y alianzas con otros actores en torno a la estrategia de RSE?

MI FARMACITA NACIONAL:

Mi Farmacita tiene por delante importantes desafíos estratégicos de profundización de sus relacionamiento con:

Proveedores:

- Profundizar alianzas que permitan mantener bajos o reducir los costos de operación (alianzas con proveedores de mobiliario) o incrementar la oferta por medio de acuerdos con suministradores de nuevos productos “atractores” de bajo costo (bebidas, productos de higiene, internet y telefonía, etc.)

Fuentes de Financiamiento:

- Una de las limitantes de la expansión de la franquicia es la dificultad de los franquiciatarios de acceder a créditos en el mercado bancario a tasas razonables, por su falta de trayectoria comercial o avales. Una posibilidad es que Mi Farmacita Nacional actúe como garante de esos créditos.

Asociaciones profesionales:

- Si bien esta franquicia es demandante de trabajo para los profesionales de la medicina, y les brinda un ámbito de trabajo adecuado, el sistema de retribución por comisiones sobre las ventas tiende a estimular un exceso en el volumen de productos recetados. Es menester llegar a acuerdos con las asociaciones de profesionales a fin de evitar esta posibilidad, que podría derivar en un fuerte descrédito.

Cámaras, federaciones, 3ª sector:

- Le es imprescindible para dar continuidad y expandir la empresa, apoyarse en las instituciones formales e informales que normalmente se relacionan con este mercado y con la comunidad a la que sirven.

Estado:

- Mi Farmacita Nacional tiene un claro efecto positivo sobre las comunidades, en particular las más postergadas en cuanto a acceso a servicios de salud. La provisión de los mismos es una obligación indelegable de los estados, los que muchas veces no están en condiciones de afrontar plenamente. Si Mi Farmacita es una vía facilitadora de estas prestaciones, es lógico establecer acuerdos con los gobiernos estatales y los municipios, a fin de acordar condiciones más favorables a la instalación de esta franquicia. También, podrían ser los gobiernos locales voceros ante el estado nacional, para promover el establecimiento de un marco legal apropiado en torno de los medicamentos genéricos.

TOYOTA:

Según lo enuncia la propia empresa, sus principales desafíos en relación con otros actores son:

Clientes

- Ofrecer productos y servicios de alta calidad, limpios, innovadores y seguros que respondan a un alto compromiso medioambiental (baja o nula polución y alta reciclabilidad).

Empleados

- Impulsar el trabajo en equipo y la creatividad individual, la igualdad de oportunidades laborales y la diversidad, inclusión y no discriminación, condiciones justas de trabajo, un ambiente saludable y seguro y el no uso del trabajo forzado o de niños

Socios Comerciales (proveedores y concesionarios)

- Establecer relaciones de largo plazo para lograr un crecimiento mutuo.

Accionistas

- Generar valor corporativo mientras se logra alcanzar un desarrollo sustentable y de largo plazo.

Sociedad y Comunidades Locales

- Generar crecimiento en armonía con el medio ambiente en todas las áreas de actividad de la empresa. Establecer estrecha colaboración con individuos y organizaciones que participan en la preservación del medio ambiente.
- Honrar la cultura, las costumbres, la historia y las leyes de cada país.
- Desarrollar constantemente tecnología superior más segura y más limpia para ofrecer productos que satisfagan las cambiantes necesidades de la sociedad para lograr una movilidad sustentable.
- No tolerar el soborno de ningún socio comercial, organismo gubernamental ni autoridad pública.
- Promover (donde desarrolle negocios) actividades que ayuden a fortalecer las comunidades y contribuir a enriquecer la sociedad.

e) ¿Cuáles son las condiciones fundamentales que determinan, en el caso analizado, una implementación exitosa de la estrategia de RSE?

MI FARMACITA NACIONAL:

La clave del éxito de esta propuesta se fundamenta en estos pilares:

- La seguridad de los productos que ofrecen, ya que trabajan principalmente con medicamentos genéricos y algunos medicamentos de patente, asegurando así al público la más alta calidad por cumplir con las normativas de bio equivalencia (la que no necesariamente cumplen otros medicamentos que se venden usualmente a bajo precio en México, conocidos como “populares” y que tiene menor o nula efectividad).
- El bajo costo con igual calidad, logrados a partir de la tecnología empleada en su estrategia de abastecimiento.
- Accesibilidad, llevando no solo medicamentos y atención médica primaria a los barrios más humildes, sino también otros suministros básicos como agua purificada a granel (en donde no hay agua potable o servicios sanitarios), pañales desechables, leches en polvo, telefonía e internet.

(aparatos, tarjetas telefónicas), cuyo aprovisionamiento fuera de esta propuesta, demanda muy altos costos de transporte para las personas.

Esta combinación de factores hace que actualmente cada farmacia atienda a un promedio de 2.500 familias en barriadas populares, mejorando sensiblemente su acceso a la salud.

TOYOTA:

La clave del éxito de su propuesta se fundamenta en generar oportunidades ante los retos medioambientales del siglo XXI, convirtiendo a Toyota (ante la opinión pública mundial) en la empresa automotriz más ecológica y (como consecuencia de este posicionamiento) en la empresa líder mundial de la industria.

A tales efectos, Toyota a pasado de ser una empresa reactiva antes los problemas del medio ambiente, a ser una empresa con una concepción estratégica de la RSE, actuando sobre un modelo de integración social empresarial.

En el caso de nuestro país, Toyota Argentina basa su gestión exitosa en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial en la política global establecida por Toyota Motor Corporation (tomando como definición que la RSE es la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo). Sin embargo, y respetuosos de los modos y valores locales, Toyota Argentina orienta sus acciones de RSE en nuestro país bajo tres ejes principales de acción: educación, medio ambiente y seguridad vial. Asimismo, da especial atención a la comunidad de Zárate (donde está instalada su planta fabril) donde no sólo trabaja sobre estos pilares sino también brindando respuesta a las necesidades de la comunidad y fomentando un diálogo constante con las distintas instituciones y organizaciones locales (materializando así un modelo de corresponsabilidad social mediante el efectivo establecimiento de relaciones tripartitas entre estado, empresa y tercer sector).

f) ¿Cuál es la estrategia comunicativa interna y externa adoptada por la empresa (u organización) en el caso analizado?

MI FARMACITA NACIONAL:

- **Comunicación Interna:** atiende al reforzamiento de los ejes comerciales de la franquicia.

Por un lado, se refuerzan los elementos que dan uniformidad visual y capacidad funcional a los locales (marca, logotipo y sistema Mi Farmacita

nacional), determinación del local y ubicación, diseño de la farmacia e implementación del montaje del negocio. (Lay-out), preparación conjunta de los presupuestos mensuales y anuales de ventas, contratación y capacitación del personal, reclutamiento y administración de la relación con el Médico General, aseguramiento del abastecimiento de equipo y mobiliario, promoción de apertura y aporte de folletería y pop-ups para ofertas especiales (materiales, anuncios, volantes, exhibidores y otros).

También se trabaja fuertemente sobre el “cliente interno”, esto es los recursos humanos de la organización. Aquí los criterios de acción común se centran en programas de asistencia y capacitación permanente, y se documentan a través de manuales de operaciones, programas formales de capacitación y actualización, manuales de administración de recursos humanos y de administración y seguimiento de resultados^{vi}.

- **Comunicación externa:** la mayor parte de la comunicación externa se basa en el uso de internet, a través de páginas web propias y de terceros y de una ubicación privilegiada en los buscadores más usuales (Google, Yahoo, etc.).

Para atraer nuevos inversores a las franquicias, se basa en la presencia en webs que captan la atención de inversores de este segmento (como franquiciashoy.com^{vii}, entre otras), donde se invita a establecer contactos previo envío de formularios de solicitud (se incluye en Anexos) o bien en ámbitos de escuelas de negocios.^{viii}

Otro canal de comunicación externa es la participación del grupo en exposiciones temáticas (particularmente en las relacionadas con franquicias) o en el ámbito internacional, la difusión del proyecto con apoyo del BID^{ix}.

Finalmente, la señalética e identificación externa de los locales, junto a su ubicación en puntos de alto tránsito de personas, colaboran a la difusión externa.

TOYOTA:

- **Comunicación Interna:** su eje es la difusión del llamado “*Toyota Way*”, que expresa las creencias y valores compartidos por el personal en todo el mundo, fortaleciendo la construcción de una cultura corporativa en procura de garantizar un espíritu común y un modo de ser y de actuar semejante en todas las filiales. El *Toyota Way* se sostiene en dos pilares fundamentales: la mejora continua y el respeto por la gente.

En América latina, se sustenta en el documento conocido como “*Código de Conducta de Toyota Mercosur*” que aplica a todos los colaboradores y brinda las directrices de comportamiento que guían las relaciones comerciales y laborales, estableciendo las normas de convivencia dentro de la compañía, brindando asimismo explicaciones y ejemplos prácticos de conductas inapropiadas. Aborda temas tales como los principios rectores de Toyota, los principios generales de conducta personal y en relación a los bienes de la compañía, las relaciones comerciales, el tratamiento de la información, la protección del Medio ambiente, la comunicación corporativa y las relaciones con la comunidad (incluyendo definiciones sobre los conflictos de intereses y la conducta ética).

Con el objetivo de concientizar a los colaboradores sobre estas prácticas, se llevan a cabo distintas acciones tales como workshops (en los que con la participación de los mandos medios y operarios, se abordan ejemplos de prácticas incorrectas y donde los gerentes indican cómo actuar en casos de desvíos). También se entregan a los trabajadores y directivos, tarjetas plásticas con los principales puntos del Código.

- **Comunicación externa:** actualmente, la mayor parte de la comunicación externa de Toyota está orientada a la difusión de sus productos dotados de “tecnología híbrida”, particularmente del modelo *Prius*, reforzando el conocimiento comunitario sobre los beneficios de su tecnología en cuanto al ahorro de combustibles fósiles y la consiguiente menor producción de gases de efecto invernadero. Buena parte de esa política comunicacional utiliza como vehículo Internet, más la participación en eventos (particularmente los vinculados al uso de sus vehículos por parte de celebridades y referentes sociales), la donación de vehículos híbridos a grupos ambientales y servicios de parques naturales.

También promociona sus inversiones en el desarrollo de plantas fabriles con menor impacto ambiental, tanto en sus materiales cuanto en su consumo de energía (vía por caso el aprovechamiento de la energía solar), un mejor uso del agua (con aprovechamiento de efluentes y agua pluvial) y programas de reducción y aprovechamiento de residuos (logística inversa y reciclado).

Finalmente, Toyota se esfuerza por seguir siendo líder en el enfoque ambiental responsable en su industria. Alineada con este propósito ha formulado (y difundido internacionalmente) su “*Visión global 2020*”, la cual provee una descripción (según Toyota) de lo que podría ocurrir en el mundo a diez años, siendo “*abrir las Fronteras del Mañana*” su eslogan.

En ella propone reevaluar la relación entre la naturaleza y la industria y ayudar a promover esfuerzos para encontrar un equilibrio armonioso entre

los ciclos de la naturaleza y los ciclos de la industria. Sostiene que “*todas las personas y comunidades están sujetas a los ciclos naturales de la tierra*”, donde Toyota asume “*el compromiso de llevar a cabo un **monozukuri** (fabricación) que encuentre un equilibrio armonioso con la naturaleza para mantener cuidadosamente el medio ambiente*”^x.

g) ¿Cuál es la contribución específica de la estrategia de RSE implementada al desarrollo de sociedades más equitativas y sustentables?

MI FARMACITA NACIONAL:

La contribución central de Mi Farmacita está en brindar acceso a prestaciones de salud y medicamentos a los sectores más postergados de México.

Para ello se basa en la combinación de productos, servicios, estándares adecuados de calidad y un importante soporte tecnológico en el área logística, que le permiten una reducción muy sensible de costos y posibilitan así el acceso de los sectores más humildes al servicio (vía la reducción del porcentaje de sus ingresos que destinan a la salud). Por otra parte, la ubicación de sus locales y la atención médica brindada en ellos, acerca la salud a las personas, evitando o reduciendo los gastos de movilidad y generando acceso al servicio médico (a un costo muy inferior al de las clínicas privadas), allí donde el estado no lo prestaba o lo hace de manera muy deficiente^{xi}.

Por otra parte, a través de su sistema de franquicias destinadas a inversores locales de sectores medio, propende al ahorro y la inversión nacional, a la vez que genera nuevos puestos de trabajo a través de las tiendas, las acciones de soporte y los servicios profesionales requeridos.

TOYOTA:

Toyota cree en el principio de que una industria crea nuevo valor mientras engendra el nacimiento de una nueva industria^{xii}. En tal sentido, se esfuerza por ser una fuerza conducente detrás del desarrollo de industrias sustentables.

Su modelo de desarrollo es inclusivo, por cuanto procura crear “valor compartido”. Esto se aparta (y trasciende) al modelo tradicional basado en la filantropía, siendo un comportamiento que a la vez que crea valor económico genera valor social. El valor compartido (Porter y Kramer, 2011) “*orienta a las compañías a las ganancias correctas, aquellas que crean beneficios sociales, en vez de disminuirlos*”^{xiii}.

Su “*Visión Global 2020*”, es la expresión del deseo de esta empresa (compartido por sus colaboradores) de crear un modelo de desarrollo sustentable a través de tecnologías ambientalmente responsables y con el máximo de empatía con la sociedad.

Sus acciones son altamente positivas y crean un modelo a seguir por la industria, pues apuntan a un crecimiento en armonía con el medio ambiente en todas las áreas de actividad de la empresa. Los ejes de su política de desarrollo se orientan a establecer y promover tecnologías que permitan la coexistencia armoniosa de la economía y el medio ambiente y construir una relación estrecha de colaboración con un amplio espectro de individuos y organizaciones que participan en la preservación del medio ambiente. Esto, a través de la preservación de los recursos no renovables y el compromiso interno (empresa) y externo (proveedores, clientes y sociedad toda) en tal sentido, propicia un modelo sustentable, donde el objeto del desarrollo es el hombre y la perdurabilidad del bienestar.

Referencias bibliográficas:

ⁱ Franquicia *Mi Farmacita Nacional*, en http://www.franquiciashoy.com/franchise.cfm?s_booth=365622, (visto el 20 de julio de 2011)

ⁱⁱ Id *ibid*.

ⁱⁱⁱ En http://www.toyotasustentable.com.ar/pdf/perfil_corporativo.pdf (al 20 de julio de 2011)

^{iv} Porter, M y Kramer, R., “*Capitalism’s waning popularity: a global poll shows an ideology in apparent decline*”, *The Economist*, 9th April 2011. p73.

^v Id *ibid*.

^{vi} Franquicia *Mi Farmacita Nacional*, asistencia pre operativa, en http://www.franquiciashoy.com/franchise.cfm?s_booth=365622, (visto el 20 de julio de 2011)

^{vii} http://www.franquiciashoy.com/franchise.cfm?s_booth=365622

^{viii} <http://fundacioncompromisoempresarial.com/upload/57/16/competir.pdf>

^{ix} Franchising Pharmaceuticals for the poor in Mexico, WBCSD News, en www.wbcds.org: (publicado 31/07/2007) y en <http://www.bidnetwork.org/page/73544/en?lang=es> (visto 23 de julio 2011).

^{x x} En http://www.toyotasustentable.com.ar/pdf/perfil_corporativo.pdf (al 20 de julio de 2011) pag. 6.

^{xi} Coronado, E., Krettecoc, C., and Lu, Y. “What Works: *Mi Farmacita Nacional: Enabling good health in Mexico’s low-income communities through pharmacy franchising*”, HORACE W. GOLDSMITH FOUNDATION – Columbia University School - available for downloading at:

<http://www.nextbillion.net/resources/casestudies>

^{xii} Reporte de Sustentabilidad 2010, Toyota Motor Co.

^{xiii} Porter, M y Kramer, R., “*The Big Idea - Creating Shared Value*”. *Harvard Business Review*, January–February 2011