



Universidad de Chile
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Economía y Administración

***RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA
DE NEGOCIO SUSTENTABLE EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA
CHILENA***

“Caso Farmacias Salcobrand”

Seminario para Optar al Título Profesional de
Ingeniero Comercial, Mención Administración

Integrantes:

FRANCISCA LORENA GUTIÉRREZ PARRA
PRISCILLA ANDREA NOVOA PIZARRO
ELSA ANGÉLICA SILVA DÍAZ

Profesor Guía:

Mario Morales Parragué
Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile

Santiago, Chile

2010

AGRADECIMIENTOS

Queremos dar nuestros sinceros agradecimientos:

En primer lugar a Dios, por su inmenso e incondicional amor con cada una de nosotras, por darnos la posibilidad de estudiar esta carrera y poder llegar al final de ésta y por habernos acompañado y sostenido en este largo camino universitario, que sin lugar a dudas es parte de su voluntad en nuestras vidas.

En segundo lugar a nuestras familias, que han sido nuestro pilar fundamental en cada paso que hemos dado. Gracias por el amor, el apoyo y la paciencia en todo momento y por darnos la fortaleza para seguir adelante.

En tercer lugar a Sofía por todo el apoyo brindado en la realización de este trabajo.

Finalmente a nuestro Profesor Guía, Mario Morales, por la confianza depositada en nosotras y por enseñarnos que las cosas que uno se propone sí se pueden lograr y que trabajando en ellas se puede salir adelante.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	3
1.1.1. ¿Cómo se define la RSE?	4
1.1.2. La Propuesta de Friedman	5
1.1.3. Teorías de Desarrollo de la RSE	¡Error! Marcador no definido.
1.1.4. Normas de Estandarización a Nivel Internacional.....	10
1.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CHILE	13
1.2.1. Organizaciones Ligadas a la RSE	15
1.2.2. Caso de Éxito de la Implementación de Prácticas de RSE	17
1.3. SUSTENTABILIDAD COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO	19
1.4. INDUSTRIA FARMACÉUTICA CHILENA	25
1.4.1. Historia	25
1.4.2. Dinámica del Mercado	29
1.4.3. Caso Colusión 2008 - 2009	34
1.4.4. Percepción de las Farmacias sobre RSE.....	37
2. RSE COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO SUSTENTABLE	42
3. APLICACIÓN DE RSE COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO SUSTENTABLE EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA CHILENA: CASO FARMACIAS SALCOBRAND	51
CONCLUSIONES FINALES	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial es un término que no tiene una definición clara y apoyada por todos. Las investigaciones han tocado solo en los últimos años el tema de un modo más serio, y por largo tiempo se pensó que solo eran acciones de caridad y apoyo que podían hacer las empresas en la sociedad donde están insertas, en especial para industrias que afectan tópicos vitales en las personas, como es el caso de la Industria Farmacéutica, que por ser Venta de Fármacos, afecta directamente la Salud Pública.

Así mismo, la Sustentabilidad es un concepto utilizado casi exclusivamente para el cuidado y protección del medio ambiente, y solo la literatura más actual aplica el término para otros fines, como los económicos y sociales.

En este trabajo de Tesis, se quiere poder determinar que la Responsabilidad Social Empresarial, en su conjunto, puede ser utilizado como una completa estrategia de negocios para conseguir una Sustentabilidad no sólo Ambiental, sino también Económica y Social en la Industria Farmacéutica y para todos quienes deben de una u otra forma relacionarse con ella.

Para esto, se presenta una investigación del Marco Teórico que involucra estos términos, pasando primeramente por la explicación del término RSE, en forma genérica y luego su aplicación en Chile.

Se sigue con el modelo de la Sustentabilidad como una Estrategia, en donde se plantea un modelo de RSE como estrategia de Negocio Sustentable y se finaliza con un completo análisis de la Industria Farmacéutica en Chile, pasando por su historia, participantes y actualidad.

Para finalizar y sustentar este trabajo, se analiza un breve caso de estudio sobre la reciente creación de un Código de Ética en Farmacias Salcobrand.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se intenta, como primer objetivo, mostrar una descripción clara del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, como parte de la esencia de una Corporación u Organización, que marca todos su accionar dentro de una sociedad.

Si bien en el pasado cercano, las empresas han realizado iniciativas bajo este concepto, no han sido mas que acciones minúsculas en comparación a lo que involucra la Responsabilidad Social, vista como un estilo de hacer negocios.

Es así, como se busca plasmar la existencia de una necesidad real y evidenciada de integrar una estrategia de Responsabilidad Corporativa, como un modelo de gestión, que tiene persecuciones más allá de los resultados económicos de corto mediano y largo plazo, sino más bien en la permanencia eterna de la empresa y su entorno, la llamada Sustentabilidad.

La Sustentabilidad apunta a la existencia perpetua, que algo sea llamado sostenible, implica que puede ser mantenido en armonía con el exterior, de manera casi natural, y de mutuo beneficio. En la actualidad, y en un contexto de negocios, la sustentabilidad era un término acuñado a la responsabilidad medioambiental, pero que de a poco ha ido variando para incorporarse a otros dos conceptos primordiales para las Organizaciones, la Sustentabilidad Económica y la Sustentabilidad Social.

Esto indica que las empresas que quieran visualizar una permanencia a lo largo del tiempo, solo lo lograrán mediante una armonía de estos 3 conceptos, donde lograr uno, no afecte a otro, sino que al contrario, alcanzar uno, represente beneficio en los otros.

Esto es lo que se pretende rescatar, que la Responsabilidad Social Empresarial puede ser una estrategia que busca como principal objetivo un negocio sustentable, entendiendo en esto último lo económico, lo social y lo medioambiental.

Para figurar esta tesis, se ha decidido estudiarlo acotado a una industria en particular, donde sus prácticas reales de Responsabilidad Social han sido tremendamente criticadas por la sociedad en su conjunto, esto es, el Retail Farmacéutico, o Industria Farmacéutica, que abarca a los comerciantes no fabricantes de fármacos, o simplemente farmacias.

Luego del llamado caso colusión, las farmacias del país fueron enormemente repudiadas por la sociedad, porque más allá de haber o no cometido una infracción a la ley, a los ojos de los consumidores, el accionar fue poco ético. Esto devela que la comunidad exige que las empresas puedan operar dentro de normas que son colectivamente aceptadas, actuando siempre en un beneficio mutuo.

Por esta razón, la intención de este trabajo es poder mostrar la importancia de que este tipo de empresas, opere bajo modelos y políticas de negocios enmarcadas en la Responsabilidad con la Sociedad a través de la implementación de la RSE como una Estrategia de Negocios Sustentable.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Sin lugar a dudas los cambios sociales, culturales y los efectos en el medio ambiente, entre otros, han puesto en el tapete la importancia que ha tomado la Responsabilidad Social Empresarial para el bienestar social, más aún tras las diversas presiones de carácter externo al negocio tanto de movimientos sociales, gubernamentales, etc. y del ciudadano mismo, que quiere saber cómo es que las empresas obtienen las utilidades. Por lo demás, las paupérrimas condiciones laborales; los abusos sociales, la pobreza, el calentamiento global, y los diversos efectos negativos que ha traído consigo el desarrollo industrial, han puesto en alerta a las autoridades y a la población en general; y gracias a la globalización y apertura comunicacional, es que se ha hecho latente a nivel global la importancia de dar solución a esta problemática.

Ya a mediados del siglo XIX, y tras el surgimiento de diversos movimientos que estaban en contra de la producción de alimentos dañinos para la salud, y el interés de algunos empresarios de hacer caridad con los grupos de riesgo social, comienza a vislumbrarse el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo su uso oficial surge entre los años cincuenta y sesenta en Estados Unidos, a través del académico Howard Bowen, quien en 1953 se encarga de mencionar el concepto a través de su obra "*Social responsibilities of the businessman*", quien establece que "Las responsabilidades que los hombres de negocios deberían asumir hacia la sociedad son respetar aquellas políticas, tomar el tipo de decisiones, y seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad". Sin embargo, este concepto no llega a utilizarse en Europa sino hasta los

años noventa, concretando su importancia en el año 2000, tras la creación del Ministerio de Responsabilidad Social Corporativa en el Reino Unido, y el Ministerio de Desarrollo Sustentable en Francia.

1.1.1. ¿Cómo se define la Responsabilidad Social Empresarial?

Actualmente es posible encontrar diversas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial. La Organización Internacional del Trabajo, se ha pronunciado, definiéndola como “el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores”

Las Naciones Unidas, a través del Ex secretario General, Kofi Anan, hace clara referencia a la RSE, planteando que: “En un momento en que las Empresas dedican gran parte de su tiempo a luchar contra la percepción, de que son responsables por muchos de los males del mundo, el desempeño de un papel más protagónico en la lucha contra la pobreza, demostraría que las Empresas son parte de la solución”.

El *World Business Council for Sustainable Development* define la RSE como “el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y de sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general”.

Por otro lado la Comisión Europea plantea en 2001, que la RSE “es un concepto en el cual las áreas productivas integran, de una manera voluntaria, consideraciones sociales y ambientales en sus operaciones y en las relaciones con sus grupos de interés”.

Así mismo Acción RSE, organismo chileno, establece que “Generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”.

Si bien las diversas acepciones apuntan básicamente a lo mismo, es interesante observar que dependiendo de la sociedad en la cual la empresa esté inserta, esta definición pueda cambiar, pues dependerá de los valores, necesidades y de lo que la sociedad misma espere de las empresas. A aquello apunta uno de los aportes más importantes del área:

“La responsabilidad social corporativa significa algo, aunque no siempre lo mismo para todos. Para algunos el término transmite la idea de responsabilidad legal; para otros, equivale a comportamiento socialmente responsable en un sentido ético; para algunos otros el significado se refiere simplemente a un modo casual de responder por alguien; muchos otros simplemente la equiparan a contribuciones caritativas; varios la perciben como tener conciencia social; sus más fervientes defensores la entienden como una manera de legitimación en el contexto de pertenecer o ser propio o válido; y una minoría perciben una variedad de obligación o carga fiduciaria impone altos estándares de comportamiento al empresario por encima del ciudadano común”¹

1.1.2. La Propuesta de Friedman

No todas las respuestas han sido favorables tras el surgimiento del concepto, Milton Friedman, a través de la publicación de “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, publicada en 1970, postula que: "los negocios sólo tienen una responsabilidad social: emplear sus recursos y emprender actividades encaminadas a aumentar sus utilidades, siempre que se mantengan dentro de las reglas del juego, es decir, en competencia libre y abierta sin engaños ni fraudes". De este modo podemos pensar que si la empresa destina recursos a la RSE, se auto-gravaría una especie de

¹ Votaw 1972.

“impuesto”, y por tanto sería menos atractiva para los *stakeholders*, pues generaría menos ganancias y por consiguiente sucumbiría ante la competencia.

Sin embargo, es posible observar la RSE como fuente de diferenciación, puesto que tener a los empleados contentos y motivados, derivará en la generación de productos de mejor calidad, y también porque la sociedad tiende a recompensar los buenos actos de las empresas, otorgándoles valor de marca, y beneficios económicos, en el largo plazo.

Porter y Kramer, a través de su artículo: “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility²”, establecen que “Es a través de una estrategia de RSC que una compañía puede lograr el más significativo impacto social y cosechar los mayores beneficios comerciales”

1.1.3. Teorías de desarrollo de la RSE

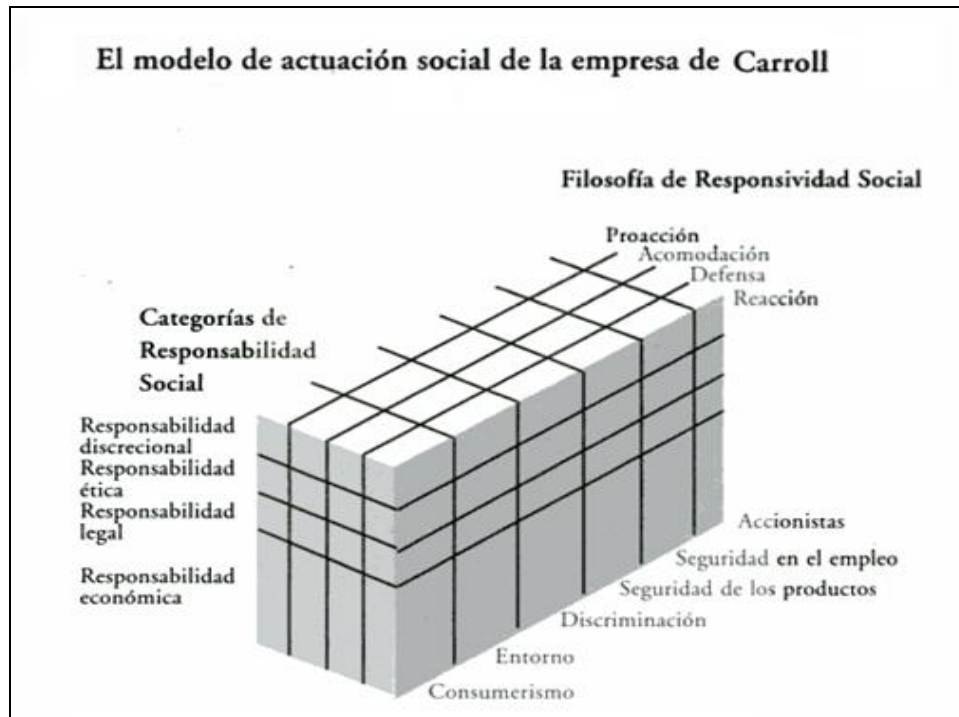
En relación a lo expuesto anteriormente es posible mencionar las diversas teorías que han surgido respecto del desarrollo de la RSE, y las responsabilidades sociales de la empresa. Según el Committee for Economic Development de 1971 la empresa tiene tres niveles de responsabilidad³:

- **Responsabilidades básicas derivadas de la función económica:** producción, empleo, crecimiento económico.
- **Atención al cambio de valores y prioridades sociales:** conservación del medio ambiente, relaciones laborales, información a consumidores, etc.
- **Responsabilidades poco conocidas que debe asumir para vincularse más a la actitud de cambio del entorno social:** pobreza, cuestiones urbanas.

² Harvard Business Review, 2006.

³ Extraído de: <http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad2.htm>

Siguiendo esta misma línea, la propuesta de Archie Carroll (1991, 1999)⁴ establece diversas acciones y expectativas que la sociedad tiene de las organizaciones, esto se observa a través de la siguiente gráfica:



- **Responsabilidades Económicas:** corresponde a la base de la pirámide y hace referencia a la producción de los bienes que la sociedad necesita y de la expectativa de que la empresa sea rentable.
- **Responsabilidades Legales:** cumplimiento de las leyes que rigen el mundo de los negocios.
- **Responsabilidades Éticas:** realización de lo que se percibe como correcto y justo. **Responsabilidad Discrecional (filantrópica):** acciones que responden a lo que la sociedad espera de la corporación.

⁴ Académico de la Universidad de Georgia.

Además de las teorías previas, es posible mencionar la siguiente, que corresponde a una clasificación de Garriga y Melé (2004)⁵:

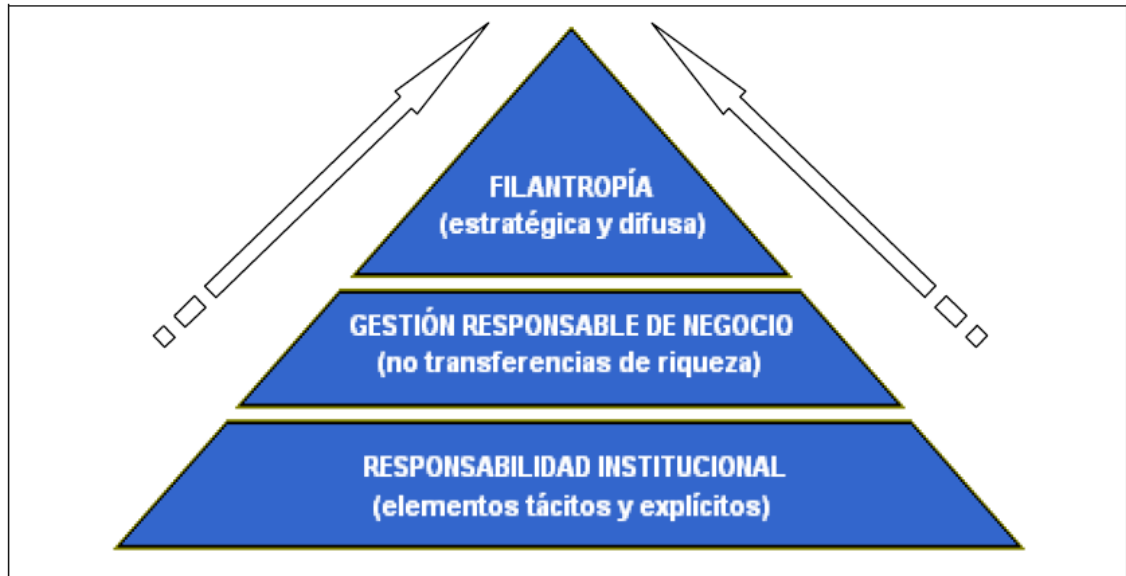
- **Teoría Instrumental:** establece que cada empresa debe realizar aquellas acciones que le reporte más beneficios económicos, bajo un determinado marco regulatorio.
- **Teoría de carácter político:** la empresa es vista como un actor más dentro de la sociedad, su influencia dependerá del poder económico que posea, y las prácticas de RSE serán su respuesta a las expectativas que genere.
- **Teorías Integradoras:** busca integrar las diversas demandas sociales, el cumplimiento de las leyes, las normas éticas, las políticas discrecionales e incluso la maximización de beneficios.
- **Teoría sobre ética y moral:** corresponden al cumplimiento de los derechos universales, como el respeto a los derechos humanos, a las buenas prácticas laborales, etc. y a una fehaciente búsqueda del bienestar común.

Bonilla, Cancino y Morales, en su trabajo *Gestión Responsable del Negocio*, establecen que finalmente la RSE se puede dividir en tres niveles: Responsabilidad Institucional, Gestión Responsable del Negocio y Filantropía. Siendo la responsabilidad Institucional la base de la pirámide⁶:

⁵ Extraído de: *Responsabilidad Social Empresarial*; Cancino y Morales, 2008.

⁶ Extraído de: *Gestión Responsable del Negocio, una perspectiva operacional de la gestión empresarial*; Bonilla, Cancino y Morales.

PIRAMIDE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL



Morales establece que⁷: “La Responsabilidad Social es un elemento del negocio mismo, por eso hay que entender cuál es el movimiento que la empresa realiza en un entorno específico. Tal entorno está dominado por una institucionalidad creada por una sociedad que es, positiva o negativamente, afectada. **No puede haber una empresa que sea responsable socialmente si primero no respeta lo institucional**”, y de acuerdo a ello es que resalta la importancia del cumplimiento de las leyes, de los contratos, de las normas tácitas, etc. Esto significa que no es posible que una empresa sea socialmente responsable, si antes no cumple con las normas básicas que regulan su gestión.

Una vez que se han cumplido dichas normas, es posible alcanzar el segundo escaño de la pirámide, esto es la “Gestión Responsable de Negocio” que busca la optimización de los recursos y el uso eficiente de ellos, también promueve el comportamiento responsable con cada una de las partes, de tal modo, que se

⁷ Extraído de: http://www.uchile.cl/?_nfpb=true&_pageLabel=not&url=51842

produzcan bienes de alta calidad, sin explotar a trabajadores, ni presionar a proveedores, etc.

El siguiente nivel hace referencia al compromiso que tiene la empresa con la sociedad misma, esto significa que puede relacionarse de manera responsable con miembros de la sociedad que no pertenezcan directamente a los grupos de interés, y por otro lado hacer un uso estratégico de esos actos, de tal modo que mejoren su imagen y le permita generar valor.

Dadas las bajas asimetrías de información de los mercados actuales, y el alto potencial de la comunicación es muy difícil que una empresa se salte uno de los niveles de la pirámide y la comunidad no lo note. Por lo demás esto podría traerle ventajas a corto plazo, mientras los consumidores no se dan cuenta, pero en el largo los resultados podrían ser devastadores.

1.1.4. Normas de Estandarización a nivel internacional

Dada la importancia que el tema ha tomado a nivel mundial, es que la Organización Internacional para la Normalización (ISO), ha establecido una norma ISO con el objeto de establecer los lineamientos de la RSE. La define como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;

- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”

Siguiendo esta misma línea, diversos tipos de estándares a nivel internacional han tomado partida y se han pronunciado respecto del tema, de ellos es posible mencionar los siguientes:

- **AccountAbility 1000:** Norma de aseguramiento que permite “evaluar atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias”, examinando “como la organización comprende sus propios resultados e impacto y los puntos de vista de las partes interesadas”. De este modo, las organizaciones que adopten esta norma, se comprometen a “identificar y comprender sus resultados, e impacto social, ambiental y económico, y los puntos de vista de las partes interesadas y asociadas a estos temas”⁸
- **SA8000:** Certificación voluntaria, creada por la Social Accountability International (SAI). Establece las condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable, determinando los requisitos de responsabilidad social que permiten a una compañía demostrar a los diversos interesados que se mantiene en conformidad con la norma. Algunos de estos requerimientos son la no-utilización, ni el apoyo al trabajo infantil, la no-utilización ni el auspicio del trabajo forzado, el establecimiento de un entorno laboral seguro y saludable, el respeto al derecho de la formación de sindicato y la negociación colectiva, la no-discriminación, ni el apoyo a abusos verbales ni castigos corporales, entre otros.
- **ISO 26000:** Fue establecida por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés). Estas normas fueron desarrolladas por el Instituto Sueco de Normalización y por la Asociación Brasileña de

⁸ Norma sobre aseguramiento AA1000. Extraído de:
<http://www.accountability21.net/uploadedFiles/Resources/AA1000%20traduccion%20marzo%202006.pdf>

Normalización Técnica. Es la norma más reciente desarrollada por ISO, y a diferencia de las más conocidas, esta no tiene el objetivo de certificar empresas, sino que de asistir a las corporación, a través de lineamientos para la implementación me marcos de políticas de RSE.

- **OHSAS18001:** Basada en la British Standard - BS 8800. Tiene como objetivo establecer un sistema de prevención de riesgos laborales; busca la planificación para identificar; evaluar y controlar los riesgos, para medir, supervisar y mejorar el rendimiento, y en general para proteger a las partes interesadas ante eventuales riesgos.
- **Global Reporting Initiative:** Es una Organización que surge por una convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas. Su objetivo es el desarrollo de directrices que permitan mejorar la calidad de los reportes de sustentabilidad, de tal modo de hacerlos comparables, consistentes y eficientes. Consta de 54 indicadores, agrupados en áreas económicas, sociales y medioambientales.

1.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CHILE

El concepto de RSE, es un concepto bastante desconocido en Chile, que ha empezado a tomar fuerza solo en la última década. Sin embargo los antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Chile datan de 1952, cuando comienzan a vislumbrarse, con mayor fuerza, una serie de acciones de carácter social, así como también se publica, por parte del en ese entonces Director de USEC (Unión Social de Empresarios Cristianos), Alfredo Délano, el primer texto sobre esta materia.

A pesar de ser una tendencia bastante reciente, el empresario chileno ha practicado históricamente la filantropía, la cual no debe confundirse con la RSE. La filantropía es por definición anónima, y suele ser espontánea, mientras que la RSE corresponde a una estrategia de la empresa, que posteriormente será reportada a la comunidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la RSE no debe ser considerada solo como un gasto requerido por cuestiones de justicia, equidad y ética, sino que además puede ser un muy buen negocio. Hoy en día más del 70% de la población trabaja en PYMES, las cuales si quieren asociarse con grandes compañías y multinacionales, deben cumplir con ciertos estándares, referidos a principios y prácticas responsables. Por esta y otras razones, el gasto en RSE debe dejar de ser percibido como un gasto, y debe ser visto como una inversión

Uno de los requisitos fundamentales para que la RSE entregue mejores resultados, es que los consumidores estén dispuestos a castigar o premiar a aquellas empresas que sean irresponsables o responsables socialmente. Con respecto a esto, la ciudadanía chilena ha tenido un avance notable en este punto, ya que en 2000 menos de un 20% de la población estaba dispuesta a castigar una empresa irresponsable, y ya en el 2006, este porcentaje subió a cerca del 40%. A pesar de este avance aún Chile está muy lejos de los estándares de países desarrollados, en donde un 80% de los ciudadanos realiza estas prácticas.

No cabe duda de que en Chile se debe avanzar en este tema, ya que según una encuesta realizada el año 2006 por la Fundación ProHumana, un 36.1% de la población nunca había escuchado hablar acerca de este concepto, lo que pone en evidencia la falta de información al respecto. Además el porcentaje de conocimiento del tema estaba correlacionado, con el nivel social de los encuestados, superando un 75% de conocimiento en el segmento ABC1, lo que da cuenta de que la RSE es todavía un concepto de elite.

Dado lo anterior, el Gobierno de Chile ha tomado iniciativas que a través de sus diversos organismos buscan desarrollar instrumentos de gestión de RSE. El principal ejemplo de aquello es la creación de un sistema mutual de seguridad laboral, en 1958, que actualmente es Ley de la República, y cuyo principal objetivo es la prevención de accidentes y enfermedades laborales. Por otro lado, la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, a través del Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico, y la Corporación de Fomento de la Producción, han apoyado una serie de proyectos cuyo objeto es mejorar la competitividad de las empresas, a través de la adopción de la RSE. Ejemplo de ello, es el Acuerdo de Producción Limpia y el Programa de Buenas Prácticas Agrícolas, impulsado por CORFO, junto a diversos sectores empresariales, y cuyo objeto es mejorar los estándares ambientales y la competitividad de las empresas.

Actualmente ya van más de 1.671⁹ empresas que se han suscrito a los Acuerdos de Producción Limpia y más de 1200 han adoptado el Programa de Buenas Prácticas Agrícolas.

También es preciso mencionar que en 2005, la Corporación Unitaria de trabajadores, establece un observatorio laboral, con el fin de promover el dialogo de los diversos actores inmiscuidos en la organización y promover el respeto a los derechos de los trabajadores. Todo aquello, nos indica que las diversas organizaciones están participando más del que hacer nacional, y que la RSE está tomando fuerza. Lo que

⁹ Datos otorgados por la Asociación Chilena de Seguridad.

también es ratificado por la participación que ha tenido Chile en el proceso de desarrollo de la norma ISO 26000.

1.2.1. Organizaciones ligadas a la RSE

- **Centro VINCULAR de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible:** Creado en 2001 por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, y cuyo objetivo es el desarrollo de instrumentos de gestión de RSE, su disseminación en las empresas y organizaciones.
- **Universidad Construye País:** Surge en 2001 tras la asociación de la Corporación PARTICIPA y la Fundación AVINA, con el objetivo de difundir el concepto de Responsabilidad Social Universitaria. Participan trece universidades en cinco regiones del país.
- **Unión Social de Empresarios Cristiano (USEC):** Fundada por un grupo de profesionales y empresarios católicos, en 1948, y motivados por San Alberto Hurtado, “busca ser un referente de responsabilidad social empresarial cristiana para los miembros de cualquier organización y para la sociedad en general, pero enfocada especialmente en los directivos y líderes de la empresa, que marcan con su ejemplo pautas a imitar por el resto de los trabajadores, promoviendo e implementando soluciones humanamente sostenibles a los desafíos empresariales.
- **ProHumana:** Nace en 1998, y su objetivo es “Construir una cultura de Responsabilidad Social Empresarial y Ciudadana en Chile, promoviendo una actitud proactiva en las personas, instituciones y empresas”¹⁰. Esto a través de la creación de herramientas que mejoren la calidad de vida de las personas y la promoción de la Responsabilidad Social.

¹⁰ Extraído de: <http://www.prohumana.cl>

- **Acción RSE:** Su objetivo es difundir la RSE, promoviendo las buenas prácticas laborales en la gestión de los negocios, todo ello con la idea que la RSE se convierta en una parte importante del Core business de la empresa. Cuenta con diversos programas asociados, entre ellos EducaRSE, NutriRSE y Mayday Network Chile.
- **Observatorio RSE:** Perteneciente a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, el Observatorio nace en el año 2010 y tiene por objetivo servir como espacio de reflexión y debate respecto a la correcta gestión de la RSE, basado en estudios y experiencias tanto a nivel nacional como internacional.

Por otro lado, son diversas las instancias en las que empresarios y profesionales del mundo académico se acercan cada vez más al concepto mismo, ejemplo de ellos, son los diversos seminarios que continuamente se están realizando.

George Enderle¹¹, ha comentado en su estancia en el Seminario: “Valor y Valores de Empresa, Claves del Éxito Sostenible” de la Universidad Alberto Hurtado, que “RSE significa que las grandes y pequeñas compañías, pero particularmente las grandes corporaciones tienen que tener una mayor responsabilidad sobre el impacto que tienen en la sociedad, primero en el trato a los empleados, pero también hacia los clientes, los consumidores, los accionistas, la comunidad y el medio ambiente”

Así mismo, Felipe Pérez Walker, Presidente de Zofri S.A. ha comentado en el Seminario RSE un Modelo de Gestión, que “Todas las empresas deben tener un plan de gestión que considere todos los aspectos económicos, sociales y aspectos ambientales, para proteger a las generaciones futuras que vengan, y desarrollar esos planes, y cumplirlos tal cual como se comprometieron desde un inicio. Por lo tanto es muy importante que las empresas puedan hacer un reporte anual sobre cuáles son sus compromisos con la comunidad.”

¹¹ Académico de la Universidad de Notre Dame.

Siguiendo esta misma línea y *“Dado que la RSE implica un cambio cultural, es necesario educar en todos los niveles, para lo cual es fundamental efectuar mayor difusión y visibilizar experiencias exitosas de compañías que han incorporado este concepto, concientizar a la población a ser responsable y contribuir a la formación de ejecutivos en el tema¹².”*

1.2.2. Caso de éxito de la implementación de prácticas de RSE

SalfaCorp: Empresa de Ingeniería y Construcción que nace en 1929. Cuenta con más de once mil trabajadores distribuidos en sus diferentes obras. El principal mercado objetivo de la empresa, es el grupo socioeconómico medio, al cual le comercializan casas y departamentos.

Uno de los principales objetivos de la empresa es ser líder en el sector de la construcción y para ello es importante la estabilidad laboral y el fortalecimiento de las capacidades de sus trabajadores, es por ello que la empresa ha buscado potenciar el desarrollo de ellos a través del programa de nivelación de estudios para el personal de obra. Programa desarrollado con los recursos del remanente del 1% que otorga SENCE y el programa ChileCalifica del Ministerio de Educación.

Dentro de los principales incentivos de la empresa para promover este programa, se encuentra la búsqueda de una mejora en la productividad, puesto que trabajadores mejor capacitados entienden rápidamente las instrucciones y no se pierde tiempo explicándoles; un mejor ambiente laboral, puesto que la satisfacción de los trabajadores tiende a generar un mejor clima laboral; búsqueda de desarrollo laboral, puesto que al aumentar la capacidad de comprensión del trabajador, éste puede desarrollar labores más complejas y por tanto ir escalando en la empresa.

¹² Extraído de: Responsabilidad Social Empresarial: La RSE en Chile.

Los resultados de este programa fueron bastante positivos, por el alto impacto en los trabajadores, quienes participan de él voluntariamente. Ellos se han identificado más con la empresa, ha aumentado la calidad de los productos y la empresa goza de una imagen mucho mas positiva ante la sociedad que antes.

1.3. SUSTENTABILIDAD COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO

El término sustentabilidad hace referencia a la idea de “*Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades*”. Lo anterior, definido así por la Organización de las Naciones Unidas ONU, nos indica la responsabilidad que tenemos sobre nuestro accionar hoy, y en cómo ese accionar repercute en las futuras generaciones.

Desde los años setenta, el tema de la sustentabilidad ya comenzó a cobrar importancia, cuando la defensa del medio ambiente se convirtió en un ideal al interior de casi todos los países del mundo. Importancia que ha ido tomando fuerza y una evolución propia con el pasar de los años y ubica hoy a la sustentabilidad en una posición aún más desventajosa en relación al legado que tendrán las futuras generaciones, como lo es la calidad de vida.

A continuación se realizará un pequeño compendio de los principales hitos en la evolución del concepto de sustentabilidad, desde sus orígenes:

En 1972, se celebró la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, en donde se expuso la crisis ambiental que se vive y la necesidad de hacer algo al respecto, al reconocer que el medio ambiente es un elemento fundamental para el desarrollo de la humanidad. Tomando esta directriz se comenzaron a crear proyectos que hicieran frente a esta situación, permitiendo tener un más eficiente aprovechamiento de los recursos humanos, pensando en las generaciones futuras.

Durante 1980, se le da un enfoque ecológico al término sustentabilidad, utilizando el concepto de *desarrollo sustentable* esbozando tres objetivos considerados necesarios para lograr la conservación de los recursos vivos:

- La inclusión y mantención de procesos ecológicos esenciales.

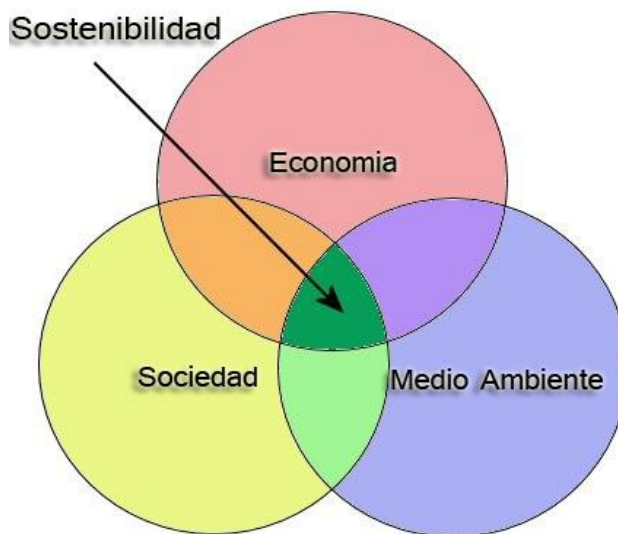
- Preocupación por la preservación de la diversidad genética.
- Aprovechamiento sustentable de las especies y los ecosistemas.

La comisión de Medio Ambiente de la ONU, en 1987 presentó un documento llamado *Nuestro futuro común o informe Brundtland*, en el que se exponía la idea que la humanidad como tal debía cambiar su forma de relacionarse con lo comercial y en la vida en general, para no sufrir las consecuencias con sufrimiento y degradación ecológica, y es desde aquí que se forja el concepto de sustentabilidad, definiéndolo como *aquel que satisface las necesidades actuales sin poner en riesgo las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*.

Desde esta fecha entonces la sustentabilidad ha sufrido una evolución, ya que partió como una preocupación centrada en el medio ambiente, para pasar a una visión más integral vinculando todos los aspectos de la calidad de vida del ser humano.

Los posteriores informes al *Brundtland* incluyeron un análisis más amplio abarcando distintas áreas de manera integral, como socioeconómicos, técnicos, productivos, medioambientales y culturales, todas relacionadas con la satisfacción del ser humano.

La gráfica siguiente nos ilustra las bases del concepto de la Sustentabilidad o Sostenibilidad, el cual tiene su foco en tres grandes ámbitos que pueden ser disgregados y ampliados en casi todas las áreas en la que se desenvuelve una sociedad, estas son ámbito económico, social y medio ambiental.



Fuente: Sostenibilidad (Informe Brundtland) en www.wikipedia.com

De esa manera se plasmó la sustentabilidad como un nuevo concepto dentro de la sociedad, incluyéndose en las políticas de negocios como una práctica que intenta equilibrar el bienestar tanto interno como externo, sin olvidar las externalidades tanto positivas como negativas que se generan por la existencia de la misma en su entorno.

Por lo anteriormente enunciado, las empresas han ido buscando la manera de realizar negocios sustentables (o sostenibles) en el tiempo, y esto las ha llevado a crear e implementar distintas estrategias para lograrlo, a fin de que la empresa no sólo genere beneficios económicos inmediatos, sino que principalmente genere beneficios económicos de manera constante durante todo el ciclo de vida de la empresa.

Como ya se enunció, desde 1987 el tema de RSE ha ido tomando fuerza en la política de los negocios, esto como consecuencia de escándalos corporativos, pero principalmente por la constatación de que fijar el centro sólo en el crecimiento económico no es sostenible en el tiempo, por lo que es aquí donde toma importancia la sustentabilidad. Las empresas requieren tener un papel proactivo en el proceso

destinado a equilibrar el crecimiento económico con la cohesión social y medioambiental.

Esta nueva visión puede tener dos áreas palpables, una es la RSE y sustentabilidad como una visión mundial para el desarrollo sustentable y otra la gestión empresarial que debe velar por un mayor valor para los accionistas y demás partes interesadas a lo largo del tiempo.

La RSE, amparada por iniciativas de las Naciones Unidas como el Pacto Mundial, ha ido permitiendo que se puedan tomar ciertos parámetros que logra alinear los objetivos y responsabilidad cívica de las empresas, para que puedan contribuir a los retos de la globalización, por las cuales deben incorporar dentro de sus estrategias y operaciones algunos puntos que son universalmente aceptados, estos son:

- Medio Ambiente
- Normas Laborales
- Derechos Humanos
- Lucha contra la Corrupción
- Responsabilidad económica

Esta iniciativa ha ido enmarcando las buenas prácticas dentro de las empresas, teniendo referencias de cuales son los ámbitos a cuidar y que están siendo respaldadas además por la legislación de los países.

De igual forma hay ciertos parámetros que nos permiten ver el desarrollo en el tiempo de la sustentabilidad, ayudando a tangibilizar y así poder derivar a resultados cuantificables, pudiendo reflejar de alguna manera una realidad difícil de medir:

- Crecimiento económico, que se mediría en términos monetarios.
- La equidad, que se mediría con parámetros sociales.
- La sustentabilidad, medida con parámetros fisio-bioticos el uso de sus recursos naturales.

Además otro punto a rescatar es la consecuencia dentro de las políticas de sustentabilidad tomadas por una empresa, ya que debe haber sintonía entre las gestiones internas y externas, que no representen dicotomías en su comportamiento. Esto quiere decir, que sus colaboradores perciban un trato digno y correspondiente a su trabajo, haciéndolo sentir parte del sistema, en cuanto a su desarrollo y objetivos.

Para finalizar, como se puede entrever la sustentabilidad es un tema complejo, pero absolutamente necesario de incorporar en cualquier organización, cultura o empresa, dado las múltiples consecuencia negativas que traería el no incluirlas como un tema de importancia. El tener poca responsabilidad en el tema generaría una externalidad negativa insostenible en el mediano y largo plazo. Pero no es menor la dificultad de la implementación, por la amplia variedad de aristas, y la falta de receta para hacerla parte de la cultura de cada organización, ya que esta se debe ir ajustando alas distintas costumbres, tamaños, rubros, etc., de las distintas realidades.

Para estas dificultades, es que ya se han ido insertando ciertos parámetros universalmente reconocidos como necesarios para lograr un desarrollo sustentable, pero aún hay mucho trabajo por hacer en la implementación de estrategias y gestión al interior de una empresa, en estos temas. Sobre todo, por la exigencia en tantas áreas de distinta índole, y respetando a diversas entidades, lo que hace aún más engorrosa además de la implementación, también la fiscalización y adaptación de las misma.

Aun cuando, como se ha visto, es un tema difícil, la sostenibilidad dentro del desarrollo de las organizaciones, es necesaria y ampliamente recompensada, al ser vista como una inversión en el mediano y largo plazo, entonces, como toda inversión,

esta necesita una inversión inicial, pero que traerá retornos positivos en el futuro. La sustentabilidad intenta resguardar la calidad de vida del ser humano, pero no sólo hoy sino que también tomando en cuenta las generaciones futuras, que tienen derecho a disponer de recursos naturales, una sociedad justa y una economía que le otorgue oportunidades para su buen desarrollo.

1.4. INDUSTRIA FARMACÉUTICA CHILENA

1.4.1. Historia

La Industria Farmacéutica Global está compuesta por los Laboratorios Farmacéuticos, que son quienes realizan las investigaciones y fabrican los fármacos, y el Retail Farmacéutico, quienes actúan como distribuidores y vendedores al consumidor final. Dado que el estudio se centra en este último mercado, nos referiremos como industria farmacéutica al conjunto de farmacias que realizan ventas al por menor de remedios.

La industria farmacéutica como se conoce hoy, un mercado oligopólico controlado por 3 grandes cadenas de farmacias, es el resultado de una serie de eventos detonantes que se inician a principio de la década de 1990.

Por esa fecha, a diferencia del sinnúmero de farmacias individuales, existían 4 farmacias que habían iniciado un claro proceso de expansión, marcado por el claro objetivo de tener varios locales bajo una marca paraguas, siguiendo la tendencia de las grandes tiendas por departamento y las ya consolidadas cadenas de supermercados.

Estaba Farmacias Ahumadas, que era la continuación de la desaparecida Farmacia York, fundada en 1968. A principio de la década de los 90's, su proceso de crecimiento se inicia con la compra acelerada de pequeñas farmacias, las que iban quedando bajo el nombre de Farmacias Ahumadas. En 1992 contaba con 44 farmacias en la región metropolitana, y se preparaba para entrar en la Quinta Región y de ahí a todo Chile. A mediados de la década su expansión llega a los países vecinos, con la creación de Boticas Fasa SA en Perú. Junto con el crecimiento acelerado que presentaba la cadena, la necesidad de una distribución más eficiente de las mercaderías hace la apertura por primera vez de un centro de distribución general de la cadena, lo que permitió incorporar una importante mejora en las operaciones logísticas.

En noviembre de 1997, Farmacias Ahumada se abre a la Bolsa de Comercio de Santiago, lo que incidió en un aumento del capital en más de 21 millones de dólares, hecho que permitió expandir el negocios a nuevos rubros relacionados con los medicamentos. Ya a finales de la década, pasa a formar parte de empresas Falabella, con lo que se consolida como una de las cadenas más importantes de Chile, y el 2002 se consolida como un grande de Latinoamérica, al adquirir el 65%, y con esto el control accionario de Farmacias Benavides en México. Este hecho también marcaría la pauta de los negocios del Gobierno Corporativo de Farmacias Ahumada, ya que con tan rápido crecimiento de capital, debía responder constantemente a los Stake Holders, en los cuales figuraban importantes grupos económicos ya no solo chilenos, sino que peruanos y mexicanos.

Otro participante es la actual cadena SalcoBrand, que es resultado de la fusión en el año 2000 de las entonces Farmacias Salco y Farmacias Brand, logrando ser en la época la cadena más grande del país, con el mayor número de sucursales.

La historia comienza con las Farmacias Brand, que datan de 1880, siendo de las más antiguas del país. Nace en las cercanías de la Plaza de Armas, llamada anteriormente Farmacia Alemana, antes de que la comprara Luis Brand. En 1940 es Adquirida por Elías Selman y luego de su muerte, pasa a ser manejadas por sus hijos, quienes son los que comienzan la expansión de esta farmacia, luego de 60 años de historia con un único punto de venta.

El proceso de crecimiento es lento, llegando a 17 locales en 1995, incluyendo 1 en Talca. Dado que hasta esa fecha, siempre había sido una empresa con un estilo de liderazgo de Empresa Familiar, ese año se decide profesionalizar la compañía, dada la creciente competencia que comenzaba a tener con el crecimiento de otras cadenas. Así, en solo 4 años, a finales de la década de 1990, Farmacias Brand ya tenía 70 puntos de venta a lo largo del país, creciendo al ritmo de 12 empresa por año, y fue sin duda su incorporación del concepto “Store” lo que logra esta expansión, al ser la primera cadena en incorporar esta modalidad de venta, parecida a la de minimarket de autoservicio.

Y en otras circunstancias nació en 1982 Farmacia Salco, abriendo su primer local en Calle Estado. Mantiene una estrategia de precios bajos que ayudó a conseguir rápidamente una buena participación de mercado. En solo 15 años de historia, en 1997 ya contaba con 94 locales en Chile, mientras que a través de importantes inversiones en la empresa Multifarm S.A. también entraba al mercado peruano. En tan solo un año, en 1998, adquiere el 100% de Multifarm, fusionándose completamente con Farmacia Salco, convirtiéndose en una de las cadenas más rentables del país, con 107 locales.

En el año 2000, tiene lugar la fusión total de Farmacias Salco y Farmacias Brand, siendo un hito de la economía, puesto que es algo muy poco visto que a pesar de no haber una adquisición de por medio, dos grandes empresas se unan para competir más sinérgicamente en un mercado cada vez más concentrado. Esta fusión se traduce legalmente en la creación del Holding S&B Farmacéutica, teniendo a finales del año 2000, 225 locales en todo Chile.

Es también la primera cadena en lanzar una tarjeta de crédito propia, logrando fidelizar a estratos económicos más bajos, que no cuentan con tarjetas bancarias, lo que impulsa aún más su crecimiento. También, y al igual que Farmacias Ahumada, en 2001 crea su propio centro de distribución, logrando igualmente hacer más eficientes las operaciones logísticas de la cadena. En el año 2007, los dueños originales de Farmacias Salco y farmacias Brand, venden su participación en el Holding a la Familia Yarur, con lo que pasa a formar parte del grupo de empresas del Banco BCI en un 100%. Esto traería en el año 2008 una reestructuración total de la cadena, tanto en la parte externa, como imagen corporativa y Lay-out de los locales, como en lo interno, cambiando casi por completo el gobierno corporativo, fichando a altos ejecutivos de la competencia.

Finalmente, Farmacias Cruz Verde, a diferencia de las otras grandes cadenas, nace fuera de Santiago, como farmacia independiente en el centro de Viña del Mar. Dado que por el entonces las cadenas en expansión se habían concentrado en la Región Metropolitana, la situación dejó el espacio abierto para el crecimiento a Cruz Verde, quien no tuvo mayor competencia en la zona. A diferencia de Farmacias

Ahumada, y de las entonces Farmacias Salco y Farmacias Brand, Cruz Verde desde 1995 incorporó dentro de su estrategia de crecimiento, el modelo de venta de franquicias, con lo cual en 10 años, incrementó en más de 10 veces el número de locales a lo largo del país, llegando a cerca de 500 puntos de venta para finales de 2005. Esto hizo crecer su participación de mercado de un 28% a inicios de la década del 2000 al casi 40% que presentaba en el año 2006. Farmacias Cruz Verde es propiedad de la familia Harding en un 80%, y Cencosud es dueño del 20% restante, con lo cual, y al igual que sus competidores, es parte de un gran grupo de empresas, todos relacionados con el Retail. Al igual que Farmacias Salcobrand, lanzaron una tarjeta de crédito propia, pero para aprovechar la sinergia del negocio financiero de Cencosud, en la actualidad es una única tarjeta, llamada Tarjeta MAS, que sirve como medio de pago para todas las empresas de retail relacionadas.

Fuera de estas 3 cadenas, existen otros participantes que han tenido una atención importante en los últimos años, por tratar de romper esta barrera a la entrada en el mercado de las farmacias. Se encuentra la ya desaparecida Farmalider, nacida en el año 2004 como intento de DyS por entrar en el retail farmacéutico, pero en el año 2007 las traspasa por completo a Farmacias Ahumada.

Y quien es sin duda el participante más reciente, está la creciente cadena Farmacias del Doctor Simi. De origen Mexicano, en ese país, esta cadena logró un crecimiento realmente asombroso, por su estrategia de precios muy bajos, a través de la venta de medicamentos genéricos de laboratorios locales, con lo que ahorra en distribución, y porque incorpora dentro de sus locales la atención de médicos, con un cobro por atención hasta 5 veces menos que una consulta en un centro médico. Así, a través del círculo de la atención médica con receta de productos de la farmacia, logra el liderazgo de los sectores de clase media.

En Chile intenta el mismo modelo de negocios utilizado en México, pero existen 2 grandes inconvenientes en el mercado local. Primero, la atención médica no logra el impacto que en México, debido a la desconfianza de los consumidores chilenos, acostumbrados a una asociación de precio-calidad de relación ascendente, y segundo,

porque las 3 cadenas que lideran el mercado ejercieron la suficiente presión para que los laboratorios locales que producían medicamentos genéricos, no vendieran sus productos a Farmacias del Doctor Simi, a través de acuerdos de venta exclusiva.

Esto lleva a que la naciente cadena deba buscar proveedores extranjeros, pero finalmente se transforma en una ventaja competitiva, al vender productos más baratos que los genéricos de las cadenas tradicionales.

En la actualidad cuenta con más de 100 locales, prácticamente todos por franquicia, y en términos globales se encuentra en México, Guatemala y Chile.

1.4.2. Dinámica del Mercado

Luego de un crecimiento constante durante la década de los 90's, respaldado por los niveles de crecimiento económico que presentaba Chile durante esos años, impacta en el país la crisis asiática, que estremeció la economía local entre 1998 y 1999. Durante los años 2000 y 2001 se vivió una gran recesión del consumo nacional, impactando a todos los sectores, especialmente al retail. Sin embargo, las farmacias parecieron permanecer al margen de la crisis, puesto que la demanda de remedios varía levemente ante contracciones económicas. Esto logró consolidar a las Farmacias como las estrellas de la industria del retail, siendo foco de interés de muchos grupos de inversionistas que veían en este mercado una real oportunidad.

Este interés en las acciones de Farmacias, junto con el escenario de una crisis, fue el trampolín para un crecimiento acelerado de las grandes cadenas farmacéuticas. En pocos años lograron incrementar exponencialmente el número de locales, logrando una cobertura mayor incluso a la más grande de supermercados.

El crecimiento explosivo de las principales cadenas conllevó a la desaparición de las farmacias independientes. Hasta la primera parte del 2000, el mercado estaba

en la etapa de concentración, llegando el 2005 con el 90% de las ventas en manos de las 3 principales cadenas.

Pero el crecimiento no solo fue en relación al aumento de número de locales. Se experimentaron nuevos formatos de los puntos de venta, se aumentó la cantidad de productos distribuidos, que ya no se limitaba a remedios, sino que a productos de limpieza, cosmética y alimentos. Pero también se realizaron otras acciones estratégicas que impactaron en el aumento de su participación de mercado en comparación a farmacias más pequeñas. Se integraron verticalmente con Laboratorios e importantes distribuidores, lo que permitió crear ventajas comparativas a través de mejores precios, mejores condiciones, y esa fue la principal arma competitiva. Además de esto, estaba el apoyo que le brindaban los Holding's a los cuales pertenecían, que permitían asociaciones con grandes tiendas por departamentos y tarjetas de crédito, que se uso para acciones de fidelización y retención de clientes.

Esta suma de acciones estratégicas causó que la competencia fuera cada vez más intensa, teniendo siempre como recurso la utilización de precios bajos para ganar terreno. Esto marcaría el inicio de una gran Guerra de Precios entre estos participantes, lo que sería el proceder durante más de 3 años, llegando a ser su punto más agudo, el año 2007.

Durante los años 2004 y 2005, la guerra comienza con la incorporación de importantes descuentos en una extensa serie de medicamentos. Cada Farmacia tenía una forma de aplicación de descuentos diferente, pero que apuntaban a la misma estrategia, la Oferta en Precios finales por unidad.

Por ese entonces, Cruz Verde comienza a ofrecer hasta un 30% de descuento lunes y jueves, y ofertas con sus productos genéricos de propiedad del Laboratorio MintLab, asociado a la cadena. Por su parte, Farmacias Ahumada toma una estrategia de precios bajos todos los días, lo que implicaba estar más caro que Cruz Verde durante los días de oferta, pero más barato el resto de la semana. Al igual que Cruz Verde, se asocia con Laboratorio Genomma Lab, productor de Vitaminas y otros

productos naturales, siendo exclusivo distribuidor de estos artículos. Y Farmacias Salcobrand, es la primera cadena en lanzar una tarjeta de Crédito Propio, que se asocia también a descuentos especiales por ser titular, además de ofrecer constantemente “Paquetes” de productos. También inicia la estrategia de venta de productos exclusivos, aunque por su principal formato de tiendas “Drugstore”, es decir, locales con góndolas, se enfoca en productos cosméticos.

Durante el 2004, la naciente Farmalider, aprovecha el uso de las instalaciones de supermercados Lider, del Holding D&S, que eran anteriormente usados por alguna de las cadenas de farmacias. Farmalider logra causar un fuerte impacto en un corto tiempo, llegando a tener un 5% de participación en su primer año de vida en el mercado.

La intensidad de la competencia, usando como medio de combate el precio a través de descuentos permanentes, impactaba en gran medida los beneficios de las cadenas farmacéuticas, pero sin duda, la acción que daño más fuertemente las utilidades de todas las cadenas por igual, fueron los altísimos niveles de inversión publicitaria que realizaban, con mensajes cada vez más agresivos.

En gran parte, el origen de de esta excesiva competencia, era el objetivo de todas las cadenas de querer ser los líderes del mercado, por lo que buscaban a toda costa aumentar la participación de mercado, inclusive si eso significaba un alto costo en sus utilidades.

En cuanto a la participación, el mercado se dividió entre las 3 cadenas, dándole una notoria ventaja a Farmacias Cruz Verde, en gran parte por el elevado número de pequeños locales, ya que mientras Farmacias Ahumada y especialmente Salcobrand se enfocaban en las tiendas de góndolas, Cruz Verde lideraba el número de puntos de Ventas totales con una gran cantidad de pequeñas farmacias de atención de mesón, ubicadas en muchos pequeños supermercados.

El perfil de los clientes mayoritarios de cada cadena estuvo en un inicio muy marcado por Farmacias Ahumada y Cruz Verde. Mientras la primera había abarcado

principalmente el mercado ABC1, Farmacias Cruz Verde, debido también a la mayor cobertura geográfica de sus locales, lideraba en los estratos C2 C3, lo que por volumen le hizo liderar el mercado total. Por su parte, Farmacias Salcobran era más heterogéneo. Debido a su especialización en Drugstore y presencia en los nacientes Street Centers, pequeños centros de comercios en medio de barrios residenciales, tenía una importante penetración en los sectores más altos, pero debido a la inclusión de su propia tarjeta de crédito, logró fidelizar gran parte del mercado C3 y D.

Con el pasar de los años, la Guerra de Precios se fue intensificando, y más aún con la entrada en el año 2006 de Farmacias del Doctor Simi, quien con su estrategia de posicionamiento “Lo mismo por menos”, trabajaba con productos genéricos a precios de hasta 9 veces menos que los comercializados en el mercado actual. Además, al igual que Farmacias Cruz Verde, las Farmacias del Doctor Simi funcionaba con la venta de Franquicias, por lo que cualquier inversionista interesado podía entrar en el negocio, lo que sin duda ayudó al rápido crecimiento en el número de puntos de ventas que logró tener en poco más de 1 año de funcionamiento en el país.

Sin embargo, la Guerra de Precios pareció recrudecerse notoriamente hacia finales de 2006 e inicios de 2007, especialmente entre Farmacias Cruz Verde y Farmacias Ahumada, principalmente porque Farmacias Ahumada había perdido por muchos puntos el liderazgo de principio de década y a pesar de todos los esfuerzos de marketing no lograba revertir la situación. Con publicidad cada vez más agresiva, estaban al límite de lo que las leyes calificaban como competencia desleal. A medida que bajaban al extremos los precios de un gran listado de sus productos, el nivel de inversiones en comunicación a consumidores se escaba por completo de lo que cada cadena tenía presupuestado.

El momento más tenso se vivió durante el año 2007, donde debido a la campaña “Precios Bajos sin Competencia”, Farmacia Cruz Verde desafiaba a que si en algún lugar había precios más bajos a los de ellos, se comprometían a devolver la diferencia los clientes afectados. En términos económicos, estando en un contexto de Guerra de Precios, esta acción es darle una señal explícita a la competencia de que no

habrá límites en bajar los precios para estar siempre por debajo de las otras farmacias, por lo que continuar la carrera de ofertas y promociones, termina no teniendo fin, puesto que Cruz Verde tendría que cumplir su compromiso por el hecho de haberlo hecho público.

El resultado de esto, fue que en Agosto de ese mismo año, Farmacias Ahumada presentó una demanda por competencia desleal, por USD 15.000.000¹³, acusando que este tipo de prácticas había dañado severamente su negocio. Debido a que recientemente se había aprobado la Ley sobre Competencia Desleal, que sancionaba este tipo de prácticas, se le ordenó a Farmacia Cruz Verde parar la campaña en Noviembre, siendo este hecho el ícono de la rivalidad existente entre las grandes cadenas.

Pero a pesar de toda la competencia y todos los esfuerzos estratégicos que cada grupo realizaba, la realidad de la industria parecía no variar. Es más, solo Farmacias Cruz Verde experimentaba alzas en sus ventas, explicado por la misma razón que su liderazgo del mercado, por tener una mayor cobertura geográfica con respecto a la competencia.

Pero para inicios del año 2008, la feroz carrera de las farmacias había dañado tanto sus finanzas, que simultáneamente frenaron sus acciones competitivas.

Luego de 3 años de intensa inversión publicitaria, y bajas constante de precios, los altos ejecutivos de cada Holding controlador habían prácticamente prohibido continuar con la actual estrategia, en pro de desarrollar nuevas ventajas competitivas.

Pronto se destaparía que el fin de la Guerra de Precios de las Farmacias venía acompañado de algo más que un cambio de estrategia simultánea de las cadenas. La tregua sería en realidad el inicio de un acuerdo sostenido por estos 3 participantes, que se convertiría en el caso de negocios más famoso de los últimos años, la llamada Colusión de Precios de las Farmacias.

¹³ Publicado en Economía y Negocios de El Mercurio el 29 de Octubre de 2007

1.4.3. Caso Colusión 2008-2009

El Caso Colusión de Precios tiene origen a mediados de 2008, cuando la Subsecretaria de Salud Pública de ese entonces, Jeanette Vega, denunció la existencia de un “Acuerdo para subir simultáneamente” el precio de los medicamentos. Esta fue la primera instancia en que explícitamente se hacía público que la supuesta competencia era ficticia, puesto que los precios de las 3 grandes cadenas estaban muy por sobre los precios del año anterior. Como los laboratorios farmacéuticos solo habían reajustado precios por el IPC, el aumento de precios no se habría provocado por un aumento en el costo de los fármacos.

La defensa puesta por las cadenas de farmacias, fue que los precios eran los que históricamente tenían, antes de entrar en la guerra de precios, pero el reclamo se acentuaba en que el alza habría sido a la par en las 3 cadenas, lo que sería muy difícil de ocurrir a no ser por la existencia de un acuerdo.

Además, el tema no era algo nuevo para los involucrados. Ya en el año 1995, Farmacias Cruz Verde y Farmacias Ahumada habían sido acusadas de tomar un acuerdo para mantener ciertos precios inamovibles. Dado que hasta el año 1992 no se habían enfrentado en competencia, debido a que Farmacias Ahumada se ubicaba solo en Santiago mientras que Cruz Verde se concentraba en la Quinta Región, cuando ambas cadenas comenzaron con su proceso de expansión geográfica, al encontrarse ambas farmacias iniciaron en 1993 y hasta principios de 1994, tomando ambas una postura ofensiva, una corta pero intensa guerra de precios, en la cual llegaron incluso a comercializar fármacos bajo el costo, con tal de poder sacar a la competencia del camino. A esto se sumó también Farmacias Salco y Farmacias Brand, previo a la fusión, e incluso se logró vincular la participación de Laboratorios Recalcine, quien habría facilitado información para llevar a término el acuerdo de precios.

Gracias a la confesión de algunos ex ejecutivos de Farmacias Cruz Verde, que admitieron tener como funciones fiscalizar que el acuerdo se estuviera cumpliendo por

todas las cadenas participantes, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia sancionó a cada involucrado con una multa por Colusión de 2.000 UTM, unos 40 millones de pesos de la época, y la mitad de la multa para Farmacias Cruz Verde, por la colaboración con el caso.

Convencidos de que la actual situación se trataría también de la puesta en marcha de un Acuerdo de Precios, la Subsecretaría de Salud Pública, junto con el Servicio del Consumidor, Sernac, comenzó una investigación para avalar la denuncia, debido a que el Ministerio de Salud Chileno no cuenta con las atribuciones para impedir de forma directa este tipo de acuerdos entre empresas privadas, ya que corresponden a problemas de carácter económicos, ante lo cual era necesarios realizar una denuncia formal ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, acompañado de pruebas contundentes para que pudiera proceder a la apertura de un caso de Colusión.

Durante esta investigación, que se realizó en base a la elaboración de un Ranking Histórico de Precios, Sernac detectó que más de 200 medicamentos habían experimentado un alza simultánea de precios en estas 3 cadenas. De estos medicamentos, casi la totalidad correspondían a fármacos para el tratamiento de enfermedades crónicas, es decir, que eran medicamentos con una demanda prácticamente inelástica, inamovible a cambios en precios, y de compra permanente y segura.

Esto llevó a que la Fiscalía Nacional Económica, a través del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, realizara un requerimiento en contra de estas 3 cadenas, presentando como documentación de respaldo toda la investigación realizada por Sernac y la Subsecretaría de Salud Pública. Este requerimiento detallaba como respaldo y como posibles causas y motivaciones para la colusión, hechos como la feroz guerra de precios del 2007, que impactó en los márgenes de ganancias de estas farmacias, y la incorporación al gobierno corporativo de Salcobrand a ejecutivos de FASA y Cruz Verde, lo que claramente implicaría en lazos cercanos entre los altos ejecutivos de estas 3 compañías, facilitando en gran medida las conversaciones entre

las tres cadenas. También hacía énfasis en negociaciones entre las empresas relacionadas de cada cadena, como el acuerdo entre Farmacias Salcobrand y Socofar S.A., este último asociado a Cruz Verde, lo que podría considerarse el pie para otro tipo de pactos. Ambas situaciones serían, según la Fiscalía, lo que habría detonado en poner fin a la guerra de precios a través de un acuerdo de precios, para subir los márgenes y evitar las bajas en utilidades.

Cuando el tribunal estaba a punto de acoger el requerimiento, lo que implicaría una millonaria multa a las 3 cadenas involucradas, Los ejecutivos máximos de Farmacias Ahumada deciden realizar una confesión ante la Fiscalía, el 29 de marzo de 2009, declarándose culpable de los hechos, y afirmando que efectivamente se llevó un acuerdo de precios en conjunto a Cruz Verde y Salcobrand.

La especulación al respecto de porqué Farmacias Ahumada decide confesar, sería por la reducción significativa de la multa, puesto que con motivo de la Guerra de Precios, sus márgenes se habían reducido drásticamente los últimos 2 años, llegando a tener importantes pérdidas, con lo que una multa de la magnitud a la que enfrentaría por la Colusión de precios, podría poner en peligro el futuro de la Compañía. Con la confesión y colaboración en el caso, FASA logró reducir a USD 1.000.000 la multa de casi USD 14.000.000 que le significaría haber sido declarada culpable por el acuerdo de precios.

Pero el destape del caso Colusión no solo sacó a la luz el acuerdo de precios, sino abrió un debate acerca de las políticas corporativas de las cadenas, evaluando al negocio globalmente.

Un tema muy relevante provino de los propios trabajadores de las farmacias, quienes a su defensa personal frente a la crítica pública, se refirió al formato de incentivos y comisiones para los vendedores. Ya era conocido el método de dar mayores comisiones por ciertos productos por sobre otros, especialmente en los llamados productos “Éticos”, los cuales son productos genéricos de venta libre, sin necesidad de receta médica, puesto que el principio activo se mantiene y solo varía el

valor comercial según el laboratorio productor. Esto incide principalmente en la compra direccionada por parte de los vendedores, quienes tienen mayor incentivo a vender los productos de cierto Laboratorio por tener mayores comisiones, y por lo tanto la prioridad no es la mejor opción médica y/o económica de los pacientes. En pocas palabras, el sistema de ventas estaba desarrollado de tal manera, que cada cadena de farmacias vendiera lo que quisiera.

Otra situación de impacto mediático, fue el intercambio de información entre Farmacias e Isapres. Si bien esto no tenía directa relación con el Acuerdo de Precios, si se aprovechó la instancia para hacer público la práctica en que las Farmacias, gracias a los diversos programas de fidelización de clientes, tenían bases de datos con completa información sobre los remedios que compraban sus clientes, así como cantidad y regularidad.

Esto volvía a enjuiciar el actuar ético de las farmacias, apuntando a la responsabilidad con la que debiera manejar ese tipo de información.

Por un prolongado período, las 3 cadenas farmacéuticas fueron el blanco de las acusaciones públicas, sin embargo, con el pasar de los meses, quedó nuevamente en evidencia que los consumidores chilenos son poco castigadores, y debido a la escasa cobertura de otras cadena y farmacias independientes, al parecer el mercado sigue prefiriendo comprar en estas farmacias, dejando en segundo plano el daño social que causaron hace menos de 1 año.

1.4.4. Percepción de las farmacias sobre RSE

A lo largo del tiempo, las empresas en general en Chile han experimentado cambios de fondo y de forma en cómo realizar acciones de RSE. Esto se debe en cierto modo a la evolución *per se* que ha tenido el Concepto de Responsabilidad Corporativa, ya que al paso de los años se ha ido agudizando el significado de ser Socialmente Responsables, no limitándose a acciones de “Buen Vecino” o de fines

filantrópicos, o bajo el concepto de “Marketing Social”, sino que expandiéndose paulatinamente a la idea más amplia que ha sido ya explicada en este estudio. Esta misma evolución ha afectado a la industria farmacéutica.

Pero lo que sin duda alguna ha marcado un antes y un después en estas corporaciones del retail farmacéutico, ha sido el recién explicado caso “Colusión”.

Previo al mediático acuerdo, las acciones de RSE de las farmacias en cuestión se reducían a unas cuantas actividades de Marketing Social.

Farmacias Ahumada fue la primera en incorporar acciones de RSE en su negocio, en el año 1998, bajo un programa de colaboración con Fundación Las Rosas¹⁴, a través de la modalidad de donación de vuelto, es decir, no era una donación directa, si no que actuaba como intermediario y recaudador de las donaciones de vuelto voluntarias de los clientes. Posteriormente, Farmacias Salcobrand, inmediatamente después de la fusión, incorpora el mismo sistema para la captación de vueltos para el Hogar de Cristo, y un año más tarde, lo hace Farmacias Cruz verde, también en asociación con el Hogar de Cristo¹⁵.

Para las exigencias sociales de la época, en que el concepto de RSE comenzaba recién a hacerse público, estas actividades parecían suficientes para lograr la acogida y buena evaluación de los consumidores, quienes premiaron a estas cadenas posicionándolas dentro del Ránking de Responsabilidad Social, en la naciente Encuesta de Reputación Corporativa, elaborado por Collect Investigaciones de Mercado para Hill & Knowlton Captiva y La Tercera, desde el año 2002¹⁶.

Las tres cadenas estuvieron desde los inicios entre las 25 empresas mejor evaluadas. Farmacias Ahumada estuvo desde el año 2002, mientras que Farmacias Cruz Verde en el 2003 y Salcobrand lo hizo en el 2004, siendo de las excepciones en

¹⁴ www.accionrse.cl

¹⁵ Boletín N° 76, Acción RSE

¹⁶ Negocios, La Tercera, 5 de diciembre de 2004

este Ranking liderado por empresas productoras, especialmente del rubro alimentación.

En los años 2005 y 2006, Farmacias Cruz Verde obtuvo el premio Procalidad y la mención como la marca que más se preocupaba por el cliente, según el estudio Brand Asset Valuator¹⁷.

En el año 2007, llega un ranking paralelo a la Encuesta de Reputación Corporativa, llevado a cabo por el Reputation Institute y la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Católica, en unión a la Revista Que Pasa. En dicho ranking, las tres cadenas de farmacias clasificaban dentro de las empresas con mejor reputación, durante 2007 y 2008¹⁸.

Se mantuvieron siempre dentro de estas categorías, hasta que en 2008 comienza el rumor del acuerdo en precios, iniciado por la Subsecretaría de Salud.

Cuando la prensa nacional hizo público el tema de la Colusión, la sociedad completa reprochó homogéneamente la situación. Se debe recordar que el supuesto acuerdo incluía el alza de precios en medicamentos tan importantes como las insulinas y otros para tratamientos permanentes de pacientes con enfermedades cardíacas. Por primera vez en la historia, había dejado de ser problemas entre una empresa y sus clientes, sino que se cuestionaba a una industria completa por su accionar frente a la sociedad y el compromiso que debiera tener con los consumidores.

Esto marcó el debate de cuán importante debiera ser el manejo “Ético” de un negocio tan vital en los habitantes de una comunidad como la venta de medicamentos, puesto que se asociaba directamente con la salud.

¹⁷ www.thelabyr.cl

¹⁸ www.reputationinstitute.cl

Así, la opinión pública se evaluó en la octava encuesta de Reputación Corporativa, donde la industria farmacéutica bajó por completo en el Ranking, sacando a estas grandes cadenas de los otrora primeros lugares¹⁹.

El rechazo de la gente ante las negociaciones trajo consigo problemas económicos más graves incluso que las pérdidas por la guerra de precios. Si bien las constantes rebajas de los medicamentos implicaron caídas importantes en sus utilidades, las consecuencias de la Colusión dañaron de manera más profunda, impactando el valor de la marca, a través de una desvalorización en el precio de las acciones.

Farmacias Ahumadas fue la más afectada. Tan solo 3 días después de haber reconocido el acuerdo de precios, las acciones de la firma se desplomaron casi 10% en el mercado local²⁰. Esto plasmó entre los altos ejecutivos farmacéuticos, que había mucho más en juego que los beneficios a poder obtener ese año gracias al reajuste de precios, sino que estaba en peligro el valor de la compañía, y con ello, la inversión de los accionistas, que era el principal objetivo.

Por esta razón, comenzaron a tomarse con mayor seriedad el tema de Responsabilidad Social, sacándolo del contexto más básico de la ayuda comunitaria, y llevándolo a los fundamentos de la existencia de la compañía.

Así, en la actualidad, Farmacias Ahumada, Cruz Verde y Salcobrand han comenzado un largo camino para limpiar la mala imagen que dejó el conflicto. Para ello, todas han iniciado un proceso de comunicación sobre valores y compromisos, muy diferente al antiguo enfoque de publicidad de promociones, oferta y competencia.

Farmacias Ahumada por ejemplo, declara públicamente que “El objetivo principal de Farmacias Ahumada es mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, y

¹⁹ www.hkcaptiva.cl

²⁰ Economía, La Tercera, 26 de marzo de 2009

procurar que una mayor cantidad de personas pueda acceder a medicamentos y a una buena salud”²¹

Farmacias Cruz Verde indica que “El principal propósito de Farmacias Cruz Verde ha sido siempre la salud de las personas”²² y finalmente Farmacias Salobrand ha sorprendido siendo la pionera en desarrollar un completo Código de Responsabilidad Social²³.

Este código no se limita a un objetivo de responsabilidad con sus clientes, sino que abarca el concepto RSE en todas sus aristas, estableciendo un Compromiso Corporativo, Compromiso con la Comunidad, Compromiso con el Medio Ambiente y Compromiso con los Colaboradores.

Tal integridad sobre la implementación y aplicación de prácticas de Responsabilidad Social, será objetivo de un análisis más completo para Salcobrand.

²¹ www.farmaciasahumada.cl

²² www.cruzverde.cl

²³ www.salcobrand.cl

2. RSE COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO SUSTENTABLE

Por mucho tiempo las empresas han buscado la manera de realizar negocios sustentables en el tiempo, y esto las ha llevado a crear e implementar distintas estrategias para lograrlo. Y ha sido en esta búsqueda que se han ido desarrollando de manera disgregada cada uno de los conceptos que hoy abrazan la RSE, y que incansablemente los estudiosos en esta materia han intentado unificar para así establecer una nueva e ineludible estrategia de negocio, una que no sólo genere beneficios económicos inmediatos, sino que principalmente genere beneficios económicos de manera constante durante el ciclo de vida de la empresa. En esencia se está en la búsqueda de una estrategia de negocios sustentable en donde la RSE se enmarca casi de manera perfecta en este proceso de desarrollo.

Finalmente, la RSE es un modelo de gestión, que considera los impactos tanto económicos, como sociales y medioambientales. Los primeros de interés de los propietarios, y los segundos de la sociedad donde las empresas están inmersas. Y la sustentabilidad es preocuparse por la permanencia del medio al futuro, por lo tanto, preocuparse por la sustentabilidad no es solo para la correcta existencia del medioambiente o de la sociedad, sino para la permanencia de la misma empresa. Los negocios debes ser sustentables, porque de otra manera la empresa tendría fecha de expiración. El preocuparse por el medio en el cual se opera, es la respuesta a la necesidad de que el hecho de que una empresa se instale sea algo positivo para todos.

Por largo tiempo, las empresas se movieron en el marco de lo que la Ley exigía, pero la legislación actual sigue estando en pañales en términos de negocios responsables y sustentables, por lo que las acciones de RSE que se efectuaban eran prácticamente inútiles hace una década atrás, en comparación a lo que hoy comprende el tema. Y esto es porque las corporaciones han ido entendiendo que los negocios

responsables pro sustentabilidad, logran una coexistencia casi perfecta con el medio, lo que implica, finalmente, negocios exitosos.

Pero el entendimiento de la RSE como una estrategia de negocios, no ha sido fácilmente entendida por los hombres de negocios, básicamente porque las primeras nociones sólo apuntaban a la utilización de algunos conceptos de RSE como medio de ayuda a la comunidad o, en el peor de los casos, como acciones dentro de la estrategia de marketing, siendo en general acciones de corto plazo.

Pero una empresa que sea realmente responsable, no espera a que se creen leyes que las obliguen a tomar medidas al respecto, ni esperan ver resultados inmediatos. Son pioneros en el entendimiento de que no se logra la sustentabilidad económica si no se acompaña simultáneamente de la sustentabilidad medioambiental y sustentabilidad social. Esto último, es uno de los conceptos más utilizados de sustentabilidad en las empresas, lo que es llamado como Triple Sustentabilidad.

Además, no es una tarea simple el decidir adoptar la RSE como un modelo de gestión, más allá que como una obra de filantropía. Primero, porque el impacto económico inmediato que acarrea puede ser inviable para muchas corporaciones, Pero mucho más importante, porque no existen directrices claras de cómo volverse una empresa socialmente responsable. Cada empresa u organización ha utilizado el concepto para referirse a distintas iniciativas desarrolladas por ellas, llegando a ser desde recolectar el vuelto de sus clientes, hasta tener políticas de integración de discapacitados. Entonces, siendo tan distintas y de complejidades totalmente diferentes, ¿Qué podría motivar a una empresa a realizar acciones más elaboradas siendo que con simples iniciativas puede llamarse a si misma una empresa responsable?. Bueno, ahí es donde entra en juego la sustentabilidad.

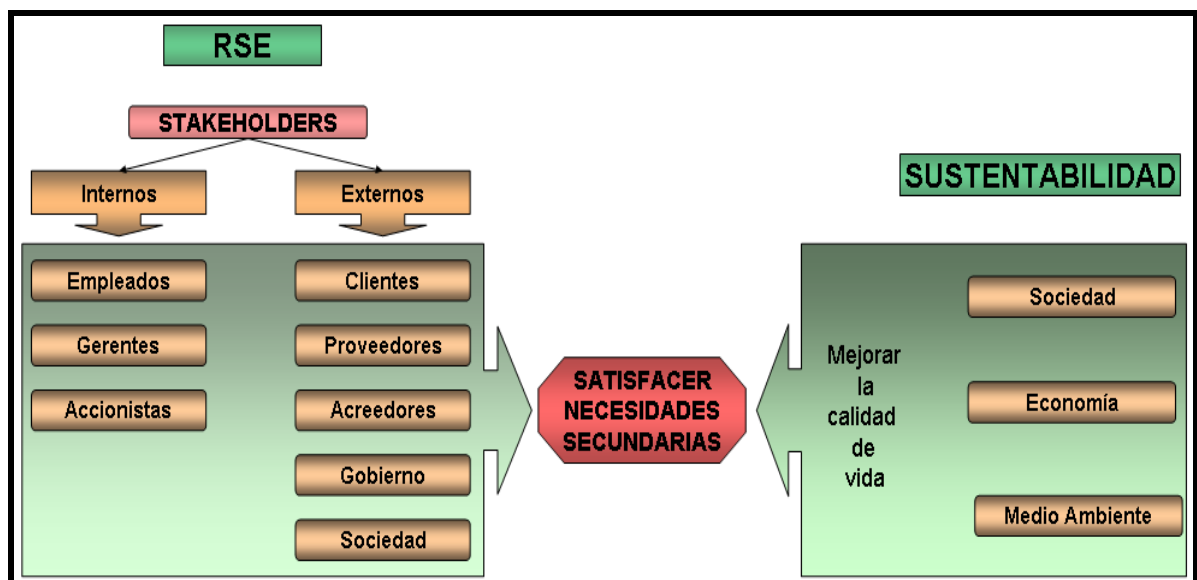
Una empresa no puede simplemente llamarse Responsable, si sus acciones no impactan en el largo plazo, es decir, mientras no apunte a estrategias sustentables.

Por esta razón, hablamos de la RSE como una estrategia de negocios Sustentables, porque no se puede explicar un concepto sin el otro, y en la práctica las empresas no pueden apuntar como objetivo a uno de ellos, sin considerar ambos conceptos.

Existe muchísima literatura, e innumerables modelos de RSE, por lo que cuesta mucho definir cuál es la forma adecuada de implementar la RSE.

Luego de recopilar y analizar las principales ideas en las cuales se apoyan los conceptos RSE y Sustentabilidad, es que surge la siguiente tesis respecto a cómo se relacionan estos dos conceptos para volverse sólo uno: la RSE como estrategia de negocio sustentable.

En el cuadro siguiente se presenta un modelo básico y simplificado de cómo se interrelacionan ambos conceptos, de manera de graficar al lector el pilar del surgimiento de la RSE como estrategia de negocio sustentable, lo que podría ser analizado en profundidad en trabajos posteriores a este, pero que por ahora no representan el foco de este trabajo.



Este modelo se basa en que ambos conceptos surgen como respuesta a la satisfacción de las necesidades que cada ser humano tiene, pero no nos referimos a esas necesidades explícitas que son propias de la explotación de los recursos y que justifican la existencia de las empresas que operan hoy en día, sino de aquellas necesidades que todos tenemos pero que son secundarias y en muchos casos implícitas en nuestras vidas. Nos referimos a necesidades que no son satisfechas por productos o servicios que podemos encontrar en el mercado, sino que sólo serán satisfechas por nosotros mismos y por el trabajo conjunto de la sociedad con las empresas y el gobierno, es decir, somos parte y gestores claves en contribuir a nuestro propio bienestar a lo largo de toda nuestra vida.

Considerando lo anterior, es que vemos desde dónde se forja la piedra angular de nuestro modelo: en las necesidades secundarias que todos los individuos poseemos y que contribuyen a mejorar nuestra calidad de vida, enmarcado siempre bajo un actuar responsable.

Según lo visto anteriormente, la RSE enfoca, como punto de partida, su estrategia de gestión basándose en el análisis de los stakeholders de una organización cualquiera. Pues las empresas hoy en día no sólo son transformadoras de insumos que a través de procesos convierten éstos en productos que salen al mercado, sino que cada vez más se han involucrado en la sociedad como siempre debió haber sido: como un ciudadano más (“ciudadano corporativo”), ya que interfiere en el bienestar (o malestar) de todos. Es por esto que el comportamiento que tiene cada una de las empresas participantes en una sociedad es, por lo menos, de alto impacto.

Por otro lado, la Sustentabilidad surge de la necesidad de crear un medio sostenible en el tiempo, basado en un principio sólo en el desarrollo y protección del medio ambiente, pero que luego se expandió a dos nuevos y potentes conceptos: el desarrollo económico y el social, los que hoy son los pilares de la sustentabilidad y que trabajan de manera interdependiente, pero que se interrelacionan y potencian tanto vertical como horizontalmente. Esto es lo que ya se definió como Triple Sustentabilidad.

Entonces, ¿cómo se interrelacionan ambos conceptos por medio de las necesidades secundarias de todo ciudadano? Veámoslo.

La RSE se enfoca en el bienestar de los stakeholders, pero ¿en qué tipo de bienestar? ¿En que los accionistas reciban buenos dividendos, o en que los consumidores tenga productos y servicios de calidad, o en que los trabajadores tengan el trabajo que siempre desearon? Tal vez esa sea la primera derivada de lo que la sociedad desea en términos generales, pero la RSE ve mucho más allá de lo que todos vemos. Sacando la segunda derivada de nuestras necesidades, encontramos el pilar del nacimiento de la RSE, basado en aquéllas necesidades que todos queremos satisfacer, pero que estaban “descansando” en nuestro inconsciente esperando ser satisfechas en algún momento. Entonces, ¿qué quiere y espera la sociedad, y más específicamente los stakeholders de las organizaciones? En respuesta a esta pregunta surgen los distintos enfoques de la RSE y que se aplican y acomodan según sea la organización que se esté analizando.

Ahora bien, tal como se vio anteriormente, la Sustentabilidad se enfoca en el desarrollo de tres grandes áreas: social, económica y medio ambiental, de manera de construir un mundo más equitativo y justo tanto para estas generaciones como para las venideras, en toda la amplitud de los conceptos; esto es, desde tener un planeta limpio y dignamente habitable hasta poseer trabajos con horarios que no interfieran en la vida personal de los individuos. Entonces, ¿cómo se logra ese tipo de bienestar tan global? Precisamente satisfaciendo no solo las necesidades explícitas de los individuos, pues para eso está el negocio de la explotación de los recursos, propio de las empresas manufactureras y de servicios, sino satisfaciendo precisamente aquéllas necesidades que parecen no tener un impacto inmediato y que incluso podrían llegar a generar pérdidas económicas en el corto plazo para las empresas, pero que finalmente son las que hacen perdurar en el tiempo la existencia de éstas y que además logran el bienestar global de la sociedad, ¿de qué necesidades hablamos? De las mismas necesidades secundarias y/o implícitas a las que se refiere la existencia de la RSE. Este crecimiento responsable de las empresas, es lo que finalmente las investigaciones más contemporáneas llaman Desarrollo Sustentable.

Según la Declaración de Río, emitida por los países miembros de la Unión Europea, define el Desarrollo Sustentable como “Aquel que resuelve las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las futuras generaciones para resolver sus propias necesidades”²⁴. Bajo esta premisa, ¿Qué es lo positivo para las empresas? Pues la aplicación de este modelo involucra, y aún más, compromete a toda la organización, desde los niveles jerárquicos más altos hasta las áreas operacionales dentro de ella, lo que generaría una nueva estrategia de gestión y una mejor, y más fluida comunicación vertical dentro de la compañía. Todo lo anterior, trabajado y enmarcado dentro de la RSE como estrategia de negocio sustentable, se traduce en una nueva cultura organizacional mucho más positiva y que trabajará de manera evidentemente más eficiente. Esto finalmente representa un mayor compromiso de los empleados, haciendo a la empresa mucho más atractiva para trabajar, atrayendo a más y mejores talentos, lo que finalmente creará un círculo virtuoso de capital humano.

Y no se debe dejar de lado otros beneficios más directos que las empresas obtienen con esto. Según la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, la RSE acarrea numerosos beneficios para las empresas. En el mediano plazo, y pensando siempre desde una perspectiva de estrategias, mejora a las empresas en términos de reputación o reconocimiento, y más tangiblemente, en términos de riesgo y clasificación, es decir, mejor reputación la clasifica mejor en el mercado, y se vuelve más deseada por los inversionistas, aumentando con esto el valor de la compañía, mientras que las simples estrategias de ventas y marketing solo impactan la cuenta de resultados de años específicos.

Pero para que este modelo funcione correctamente, es necesario que al implementar una política de RSE, esta logre satisfacer las necesidades ya descritas que tengan los stakeholders de la compañía, y no adoptar necesidades genéricas, sacadas de la literatura o de las investigaciones. Para esto, es importante tener claro cuál es el objetivo que debiera alcanzar cada grupo, que optimice su bienestar, y

²⁴ Declaración de Río, de 1972

evaluar eso con las características de los grupos ligados a la compañía, para poder obtener sus necesidades específicas.

Las investigaciones modernas, han llegado a un consenso que determina la existencia de 5 componentes, que debieran ser los objetivos finales al momento de adoptar una política de RSE como estrategia de negocio sustentable. Estos componentes ayudan a definir los objetivos que se deben tomar en cuenta al desarrollar el plan de acción de RSE, y son los siguientes:

- **Ética Empresarial:** Es el conjunto de valores de la compañía, y son los que debieran marcar el accionar de todos los tomadores de decisiones dentro de ella, en sus políticas y prácticas.
- **Calidad de Vida Laboral:** Son básicamente las políticas de Recursos Humanos o de las actuales “Gerencias de Personas”. Por ejemplo, políticas de Padres que trabajan, o de balance trabajo-tiempo libre, o flexibilidad laboral. También pueden formar parte de este ítem otras acciones como beneficios no económicos, como seguros de salud complementarios, o días extras de vacaciones, etc.
- **Medio Ambiente:** Este componente es el pionero, y habla justamente de cómo realizar las actividades económicas preservando el medio en el cual coexistimos. Actividades concretas de esto son políticas de reciclaje, manejo eficiente de la energía, y eficiencia en el uso de otros recursos, como el papel.
- **Compromiso con la Comunidad:** Esto se suele asociar con las actividades filantrópicas de las empresas, y si bien es en parte la ayuda a la comunidad, el concepto más evolucionado habla de cooperación mutua más que de ayuda en sí. Las empresas deben cooperar con la comunidad en la cual está, puesto que habrá un beneficio mutuo, por ayudar a la construcción de un mejor lugar donde vivir, y por ende donde trabajar, El resultado final, es la cooperación de un mejor lugar donde hacer negocios. Actividades concretas pueden ser aportes a

la educación, que mejoran la calidad del capital humano y la mano de obra, y la cooperación en el desarrollo de la actividad económica, que crean economías más sostenibles y sólidas.

- **Cadena de Valor:** la cadena de valor esta relacionada con todas las interacciones que tiene el producto final para poder ser comercializado . Esto es el corazón y la razón de ser de la empresa, por lo que no puede estar ajena a la política de RSE. Esto engloba: Calidad del Producto Final, Packaging, Marketing y Publicidad, Prácticas de Ventas, Precios, Distribución y Proveedores.

Por tanto, si las organizaciones modernas son capaces de reconocer las necesidades de la sociedad, y más específicamente, de sus propios stakeholders, es que logrará implementar de manera efectiva una política de RSE, la que tendrá resultados beneficiosos para la compañía, pero aún más importante, tendrá resultados sostenibles en el tiempo, lo que se traduce en compañías que perduran en el tiempo, que son reconocidas de forma positiva por la sociedad y además, no contribuyen de manera negativa en la calidad de vida de las futuras generaciones.

Pero como mencionamos, no es una tarea fácil determinar que acciones e iniciativas son mejores para adoptar por cada corporación. Por esta razón, la evidencia empírica muestra que cuando las empresas han decidido adoptar la RSE como una estrategia de negocios, por lo general crean un modelo combinado, de las distintas teorías al respecto, creando un modelo prácticamente personalizado para ellas. Esto tiene gran sentido, si pensamos que, primeramente, cada empresa tiene distintas necesidades al momento de adoptar un modelo de RSE, que se deriva de su estado situacional, y en segundo lugar, porque tienen objetivos y visiones diferentes de lo que quieren llegar a ser. Y esto debiera ser sin duda lo que marque el cómo y el por qué ser Socialmente responsable, y es que responda a cual es finalmente, la misión de cada organización.

Un ejemplo de aplicación de estas prácticas es un caso de la Industria Farmacéutica Chilena que se expone a continuación, en donde una cadena de farmacias comienza a implementar una estrategia de negocios basada en la RSE y logra implementar de manera eficiente un “Código de Ética” para su compañía.

3. APLICACIÓN DE RSE COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO SUSTENTABLE EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA CHILENA: Caso Farmacias Salcobrand

Como se mencionó en la historia de las farmacias, desde los años 80 la industria farmacéutica en Chile ha tenido un sostenido crecimiento exponencial, acompañado de cambios tecnológicos y de un enfoque principalmente hacia el cliente. En este vertiginoso crecimiento las ahora fusionadas Farmacias Salco y Farmacias Brand, habían llegado a posicionarse como las dos cadenas más prestigiosas en el rubro, las que concretaron su fusión patrimonial el año 2000, formando la reconocida cadena de farmacias Salcobrand, dando paso a la creación del Holding S&B Farmacéutica, siendo esto un hito a nivel nacional.

Desde la fusión del año 2000, el foco principal de Salcobrand fue el área comercial y calidad de servicio para el cliente. Para ello se instauraron nuevos proyectos por ejemplo de capacitación comercial, servicio al cliente, gestión comercial, etc. Lo que los llevo a tener un crecimiento sostenido y reconocimiento el 2005 al obtener el primer lugar en calida de servicio distinción entregada por la revista capital en base a estudios de procacidad entregados por Universidad Adolfo Ibañez, Adimark y Chile Calidad.

Fue en el 2007, cuando Salcobrand fue adquirida por empresas Yarur S.A.C. dando paso a Salcobrand a integrar parte de este Grupo Empresarial (algunas de las empresas que integran el grupo son Salcobrand, Matic Kard, Pharmabenefits, Medcell, Medipharm, Transportes Lira, Operadora de Cobranzas, OK Market, Servicios Financieros, entre otras.). Empresas de ya reconocida trayectoria, en donde se les conoce por su excelencia en la gestión, valores corporativos, además de tener una preocupación especial por sus colaboradores, otorgándole oportunidades para posibilitar su desarrollo y así mostrar el máximo de sus capacidades.

Por esta razón, a solo un año de la adquisición de Salcobrand, en enero del 2008 la familia Yarur decide integrar un área de Responsabilidad Social Empresarial del que hasta ese momento la empresa carecía.

Jacinta Fajul fue la persona escogida para llevar a cabo este desafío, que, según nos cuenta, inició con un largo y extenso análisis situacional de la Empresa.

Al momento de dar a conocer al directorio los primeros resultados de Salcobrand en materia de Responsabilidad Social Empresarial, tomando como base el modelo de RSE basado en 5 ámbitos: ética, personas (calidad de vida), mkt responsable, relación con la comunidad y medioambiente. Los nuevos dueños de la Farmacia vieron que había un gran reto por delante, que implicaban un cambio profundo en los procedimientos y actuar de sus empleados, así como en la estrategia comunicacional de la compañía.

Como punto de partida, Jacinta decidió apuntar inmediatamente a un mecanismo permanente en materia de Responsabilidad, la creación de un Código de Ética, que abarcara todos y cada uno de los puntos que incorporaba el negocio, y pasando por cada uno de los cargos y escalafones.

Pero, ¿Por qué basar el inicio de un enfoque de RSE en la creación de un Código de Ética?, pues según Jacinta, esto permite unificar criterios, y establecer más que simples reglas, sino que establece un modo y un marco de cómo trabajar en Farmacias Salcobrand, de acuerdo a los valores de los dueños, que debieran ser compartidos por todos los colaboradores. Si alguien, cualquiera sea su trabajo, cargo o rango, debe tomar una decisión, y no sabe qué hacer, puede acudir a este Código, el cual le dará las directrices de la mejor opción según los valores corporativos.

Como primera parte, y bajo este nuevo escenario, Salcobrand, estableció de manera formal la misión, visión y valores que representan a la corporación. Definidos de la siguiente manera:

- **Visión:** Grupo de empresas SB será el referente en soluciones confiables en salud, belleza y bienestar, siendo la primera opción para los clientes entregando un servicio de calidad con eficiencia, innovación y excelencia, aumentando su participación de mercado anualmente, en un ambiente laboral de alto desempeño, con colaboradores comprometidos y orgullosos, logrando una rentabilidad superior al promedio de la industria.

- **Misión:** Grupo de empresas SB se define como una empresa dedicada principalmente a la salud, belleza y bienestar de las personas, ofreciendo a la comunidad productos y servicios con procesos de alta eficiencia operacional y excelencia en la calidad, con una permanente innovación tecnológica, prudentes políticas de administración de riesgo y excelentes estándares éticos los que deben ser respetados por todas las personas que se desempeñan en la empresa. En este marco y con el propósito de cumplir sus objetivos y políticas, Salcobrand se compromete a cuidar que dichos logros se obtengan con especial énfasis en los que considera sus cuatro pilares fundamentales:
 1. Clientes y proveedores
 2. Colaboradores y sus familias
 3. Accionistas
 4. Sociedad

- **Valores:**
 1. Respeto, es la decisión firme, responsable y auténtica de no transgredir los derechos y dignidad de las personas. Es la capacidad de aceptar al otro a pesar de las diferencias, sin discriminación alguna.

 2. Honestidad, es la rectitud y confianza en todo lo que se hace y que se ve reflejado en las actitudes y acciones que realicen todos los

colaboradores para el bien propio, de toda la organización y de la comunidad.

3. Lealtad, es la disposición a realizar nuestro trabajo con rectitud, siendo fieles al compromiso y misión institucional.
4. Pasión, poner mayor energía y entusiasmo en todo lo que uno desarrolle, dando siempre lo mejor.
5. Optimismo, ver y juzgar siempre las cosas en su aspecto más favorable.
6. Trabajando en equipo, capacidad de las personas de trabajar en forma grupal y de manera coordinada y efectiva en la ejecución de sus tareas.
7. Responsabilidad, es la disposición a responder siempre de manera eficaz a las obligaciones y compromisos adquiridos.

Esto, marcaría la base para la creación del Código, que debería regirse absolutamente bajo estos pilares corporativos.

En este proceso de creación del código, se tomaron las principales inquietudes de los mismos colaboradores, mediante variados Focus Group realizados a los distintos grupos de interés, de los cuales se pudieron obtener la esencia de las preocupaciones y necesidades de los colaboradores.

El departamento de RSE tomó estas necesidades y preocupaciones y fue construyendo este código de ética que plasmo un lineamiento claro de lo que buscaba la empresa para sus trabajadores y acciones.

Para hacerlo completamente transparente, se acudió a consultores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chile, para que el proceso de creación del Código no sufriera inconvenientes por conflictos de interés. Para Jacinta, esto también

ayudó a que la empresa en su conjunto sintiera más confianza de que se estaba desarrollando algo completamente profesional, y no era solo un libro con reglas.

Así, y luego de casi un año de extenso trabajo, en 2009 Salcobrand dio a conocer a toda la Empresa, el Código de Ética, un extenso documento que no deja ningún punto fuera de análisis.

El Código de Éticas de las Empresas Salcobrand se estructura en seis puntos, claramente definidos. El primero de ellos, indica cuáles son los Objetivos que persigue el Código, que es ser un “Marco de Referencia para facilitar el discernimiento y resolver dudas y conflictos de tipo ético”. Toca puntos como la Autorregulación, que debiera tener todo empleador de Salcobrand y apoyar la formación de una “Cultura Salcobrand” basada en los Principios y Valores Corporativos. Esta es la razón de ser el Código.

El segundo punto, habla sobre el Marco Teórico que Sustenta al Código. Esto intenta explicar en base a que normas el código se construye. Así, primeramente hace referencia al alineamiento con la normativa y leyes vigente (Legislación), ya que tal como se extrae de la literatura, para que una empresa sea Responsable, lo primero y básico, es cumplir con las leyes del país. Además del cumplimiento de las leyes, el código también indica que se debe asumir la responsabilidad de liderazgo de la compañía en contribuir a la mejora de dichas leyes, sobre todo las que están directamente relacionadas con la Salud y los medicamentos. La otra parte del Marco Teórico lo forman los Valores corporativos ya explicados, que son la base del grupo de empresas de los dueños, y que se han plasmado en cada negocio al que han entrado. Esto, según Jacinta, es señal de que este Código no se creó como un mero procedimiento, sino que es el resultado de la intención final de los dueños, que es hacer negocios con responsabilidad y respeto por las personas.

La tercera parte del Código, habla sobre las Normas Éticas específicas para cada empleado de las empresas Salcobrand. Esta es la parte más regulatoria que tiene el texto, ya que según Jacinta es absolutamente necesario que un Código de

Ética contenga reglas claras y precisas sobre lo que se puede o no hacer. Así, este punto permite clarificar que es lo que los colaboradores debieran hacer en cada caso, en sus decisiones cotidianas.

Ejemplos claros de esto, es el establecimiento de un monto máximo permitido en regalos recibidos de terceros, que tengan como fin poder ejercer algún tipo de incentivo en la compra de medicamentos, o en las estrategias de la compañía.

También toca temas más genéricos, como la confidencialidad de la información corporativa, la no discriminación dentro de la compañía, de ninguna naturaleza, y la prohibición del consumo o tenencia de drogas y alcohol en los trabajadores.

Así mismo, establece ciertos beneficios, que buscan convertir a Salcobrand en un buen lugar para trabajar, como el compromiso de establecer planes de carrera y oportunidades de desarrollo, eliminando la contratación o ascensos por referencias personales, y prohibiendo las presiones o acosos de cualquier tipo, en todo el escalafón de la compañía.

Según Jacinta, esto no busca quitar libertades a los colaboradores, sino que muy por el contrario, dar libertades que permitan a los trabajadores tomar decisiones tranquilamente, apoyándose en el Código, y eliminando así cualquier ambigüedad o duda que pueda surgir

En el cuarto punto del Código, se describen algunas Normas Éticas en referencia a Colaboradores de Área y / o Empresas en específico, es decir, normas que solo son aplicables a algunos cargos o en algunas áreas de las empresas Salcobrand. El punto parte refiriéndose a los ejecutivos de la compañía, que finalmente son los tomadores de decisiones claves en el negocio. El Código los llama a promover siempre el respeto y la práctica de una buena gestión, estableciendo metas que no atenten contra los accionistas ni los clientes. También menciona el trabajo del personal de farmacias, quienes venden los fármacos a los clientes. Es responsabilidad y deber de ellos ser siempre completamente transparentes, en cuanto a precios y disponibilidad

de los remedios. Esto alude a las bulladas prácticas de los vendedores de farmacias de ofrecer siempre Ips fármacos más caros, negando el stock de productos genéricos.

Otras áreas de regulación son Cobranzas, apuntando a mantener siempre el respeto por los clientes, y Marketing y Publicidad, haciendo énfasis en una comunicación responsable, y nunca dirigida a niños.

El quinto punto habla de las normas éticas con otros grupos de interés, que son agentes externos a la empresa que tiene algún tipo de relación con ella.

Se definen los siguientes grupos:

- Accionistas: Promover que las ganancias provengas de una buena gestión de negocios y no por transferencias de los stakeholders, es decir, no por quitar beneficios a otros grupos, como consumidores o trabajadores.
- Proveedores: Se busca ser responsables con los proveedores, principalmente en el cumplimiento de las obligaciones contractuales, como plazos para pago. En empresas Salcobrand existe un especial enfoque de apoyo a la pequeña y mediana empresa, que requiere de pagos oportunos. Esto ha impactado a tal punto, que el área de finanzas voluntariamente ha reestructurado su departamento a modo de responder de manera más rápida a esta necesidad.
- Competidores: Se busca mantener una competencia leal, promoviendo siempre la libre competencia.
- Comunidad: Acá, se apunta a ser un beneficio para la sociedad donde está inmersa, contribuyendo a incrementar el patrimonio social, cultural y económico de la sociedad.

- Medio Ambiente: Básicamente apunta al uso eficiente de los recursos naturales, ya que al ser primordialmente una empresa de Retail, su negocio no tiene mayor impacto en el medioambiente.
- Gobierno e Instituciones Públicas: El grupo de empresas Salcobrand busca trabajar de manera integrada, apoyando iniciativas que contribuyan a mejoras en la salud del país.

Finalmente, el sexto punto habla sobre las Normas de Aplicabilidad, indicando el alcance que estas tienen, y los métodos para hacerlas cumplir.

No se permitirán infracciones al Código, creando las instancias para que los colaboradores puedan denunciar de manera libre y segura irregularidades identificadas dentro de la compañía.

Se establece la creación de un Comité de Ética, que busca principalmente velar por el cumplimiento de estas normas, apoyando las iniciativas para que esto sea posible. El Comité está compuesto por directivos y altos ejecutivos de la empresa, más un miembro honorario que puede ser cualquier trabajador de la compañía, por un año. Según Jacinta, este Comité permite reforzar la confianza de los trabajadores en el cumplimiento del Código, y genera más transparencia, al ser personas externas al área de RSE de la compañía.

Pero con la elaboración del Código se iniciaba la parte más difícil de este proceso, la implementación de estas normas en la práctica diaria dentro de Salcobrand.

Según Jacinta, no basta con darlos conocer y esperar a que se comience a cumplir de manera íntegra, sino que se debe lograr que cada colaborador primeramente lo entienda, y luego inicie una etapa de apropiación, es decir, que todo lo escrito le haga sentido, y quiera de manera natural cumplirlo, porque está correcto para él, para sus principios y valores hacerlo. De no lograrse esto, la implementación

fracasa porque la gente siempre irá contra las reglas cuando no les encuentre sentido, aunque sean reglas, siempre hay forma de eludirlas.

Además, hace pocos meses se había hecho público el bullado Caso Colusión, por lo cual muchos grupos, internos y externos a la compañía, habían puesto en duda las reales intenciones de este Código, pensando que solo se hacía para limpiar la imagen de la Farmacia, por lo que no tenía más valor que una estrategia de Marketing.

Pero con el tiempo, y gracias a las diversas iniciativas que se llevaron a cabo para la implementación del Código, que incluían capacitaciones a nivel nacional, concursos, cursos e-learning, envío de cartas de empleados y la creación de un Comité de Ética, los colaboradores fueron progresivamente creyendo en el Código, y lo más importante, poniéndolo en práctica.

De hecho, Jacinta comenta que los primeros en hacer valer lo escrito en el Código, son los Sindicatos de Trabajadores, lo que para ella marca el éxito que ha tenido.

Si bien este caso está aun en una etapa muy temprana de desarrollo, y el área de RSE de Farmacias Salcobrand no ha elaborado índices y métricas para poder medir el impacto de este Código, el último análisis situacional de RSE del a Compañía, que medía las mismas áreas que el realizado en 2008, muestra un avance importante en la percepción dentro de Salcobrand, en esta materia.

Además, se seguirá trabajando con la Escuela de Negocios de la Universidad de Chile en el proceso de seguimiento de la aplicación del código, para que sea siempre un ente externo quien evalúe, y así mantener la estricta política de transparencia que se ha llevado a lo largo de todo este proceso.

Jacinta espera pronto poder hacer conclusiones más exactas del impacto de esta estrategia de Negocios basada en la Responsabilidad social dentro de los resultados económicos de la Empresa, pero todo apunta a que así es. Los trabajadores

están más motivados, sus proveedores son más leales y cumplidores, y sus clientes más confiados.

CONCLUSIONES FINALES

A lo largo de la investigación y desarrollo del tema se puede ver que la RSE ha ido tomando cada vez una mayor fuerza y protagonismo al interior de nuestra sociedad, específicamente dentro de las empresas. Esto por los efectos positivos y negativos que provocan en los distintos actores de nuestra sociedad.

La incorporación misma, de la RSE requiere de un cambio a nivel cultural al interior de la organización partiendo por la gestión, incorporación, implantación y aceptación. No es un proceso simple de insertar ya que conlleva en generalmente cambios estructurales, que pueden lograrse en el mediano y largo plazo, ya que no es viable ni posible generar el cambio de manera inmediata.

Por otro lado es importante que en la recolección de formas de incorporación se fijen ciertas directrices que pueden ser cubiertas en la generalidad de los casos por un código de ética que enmarque y de espíritu al modo de comportarse de la empresa. Excluyendo así las malas prácticas al ser reconocidas de manera clara, como prácticas no aceptadas por la empresa y de esta manera también al ser conocidas de manera generalizadas, juega un rol importante sus clientes internos y externos como entes fiscalizadores.

La formación de los ideales de la RSE, también deben recoger las inquietudes de sus clientes internos, se ha visto que para poder generar cambios positivos en el exterior primero es necesario, tener una alineación positiva interna. Esto quiere decir que sus clientes internos sientan que su empresa trabaja de manera responsable preocupándose de su bienestar, siendo esto coherente con lo que ellos mismos proclaman. Esto requiere de mucha claridad de manera de no dejar espacios grises, para ello se necesita incorporar reglas, en donde se escriba claramente lo que se permite, lo que no y también los derechos a los que están afectos, con esta forma el cliente interno puede desarrollarse al interior de la empresa con mayor soltura sabiendo que es lo que le está permitido y a que es lo que tiene derecho, esto da una sensación de bienestar al no sentirse burlado, sino que por el contrario participe cien por ciento de su desempeño interno.

La aceptación interna de esta forma de RSE al interior tampoco es fácil, por lo que necesita de la inversión en capacitación, y distintas otras modalidades para permitir la incorporación real dentro de la cultura interna, ya que siempre hay reticencia a los cambios y por cierto esta no es la excepción. El que implique una cierta inversión en algunos casos alta o mediana, hace que haya cierta reticencia al pensar que podría ser dinero mal utilizado o el tiempo de retorno de la inversión, y la constante de querer el retorno siempre al menor tiempo posible, obstaculiza la incorporación, ya que a pesar de que en la mayoría de los casos hay una mirada positiva, el temor a no recuperar la inversión provoca un retraso en su incorporación.

La tesis presenta un caso práctico, de la cadena de farmacias Salcobrand, realidad desde la que pudimos observar su implantación, dado que lleva muy poco tiempo desde que su incorporación aún no pueden medir sus mejoras en utilidades, pero si en otros parámetros, como en su eficiencia o mejora de trato con entes externos como por ejemplo lo son los proveedores al por ejemplo lograra efectivamente cortar los plazo de pago. Los clientes internos además muestran según lo señalado una mejor disposición a trabajar, ya que se sienten contentos.

Salcobrand lleva un par de años de trabajo en este proceso de incorporación adaptación y aceptación, sabiendo que aún queda mucho camino por recorrer, haciendo mejoras constantes y generando las soluciones e contingencia en el momento, ya que no hay un manual ni una estructura estable para la RSE, esta se debe adaptar a las distintas realidades y necesidades vividas por la empresa en ese lugar específico, ya que las realidades pueden ser muy transversales. Es aquí en donde radica la dificultad, al no existir un procedimiento estándar, sino por el contrario se requiere del protagonismo del espíritu mismo de la organización, para que logre arraigarse en su cultura.

BIBLIOGRAFÍA

ACCION RSE. AA1000. [en línea] <<http://www.accionrse.cl/app01/home/aa1000.html>> [consulta: 13 mayo 2010]

LLEDÓ, Ignacio. Qué es la ISO 26000. [en línea] <<http://www.rsc-chile.cl/iso-26000-rs>> [consulta: 13 mayo 2010]

INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACION. Aprobado Lanzamiento de Borrador Final de Norma Internacional ISO 26000 de RSE [en línea] <<http://www3.inn.cl/noticias/index.php?id=3290>> [consulta: 13 mayo 2010]

WIKIPEDIA. Responsabilidad Social Corporativa. [en línea] <<http://es.wikipedia.org/wiki/RSE>> [consulta: 13 mayo 2010]

ACCOUNTABILITY. Norma sobre aseguramiento AA1000. [en línea] <<http://www.accountability21.net/uploadedFiles/Resources/AA1000%20traduccion%20marzo%202006.pdf>> [consulta: 13 mayo 2010]

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL. Responsabilidad Social 8000, SA8000. [en línea] <<http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf>> [consulta: 13 mayo 2010]

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. ¿Qué es la certificación SA8000? [en línea] <<http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s06.htm>> [consulta: 13 mayo 2010]

BSI. OHSAS 18001 Salud y seguridad en el trabajo. [en línea] <<http://www.bsigroup.es/es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-gestion/estandares-esquemas/OHSAS-18001/>> [consulta: 13 mayo 2010]

www.salcobrand.cl

www.cruzverde.cl

www.farmaciasahumada.cl

www.redsalud.gov.cl/

www.farmaciasdesimilares.cl/historia.html

<http://www.elciudadano.cl/2009/04/06/colusion-en-farmacias-%C2%BFas-instituciones-funcionan/>

http://www.lanacion.cl/prontus_noticias_v2/site/artic/20090324/pags/20090324230313.html

http://www.lanacion.cl/prontus_noticias_v2/site/artic/20090324/pags/20090324230313.html

<http://ajiron.blogspot.com/2009/04/el-dano-de-las-farmacias-la-rse.html>

<http://www.accionrse.cl/app01/home/DesCaso.asp?id=46>

<http://www.accionrse.cl/app01/home/boletines/76.html>

[en línea] <<http://www.eticagro.com.ar/modules/smartsection/item.php?itemid=36>>
[consulta: 13 mayo 2010]

[en línea] <<http://www.inwent.org.pe/rse/lima/pres-Peru-2021.pdf> [consulta: 13 mayo 2010]>

[en línea] <<http://www.monografias.com/trabajos59/responsabilidad-social-corporativa/responsabilidad-social-corporativa2.shtml>> [consulta: 13 mayo 2010]

[en línea]
<<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2010/plsu.htm+votaw+rse&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl&client=firefox>> [consulta: 13 mayo 2010]

[en línea] <<http://www.comunidar.org.ar/responsabilidad2.htm>> [consulta: 13 mayo 2010]

[en línea] <<http://www.clinicadrcalatayud.com/pdf/pdf-PCarroll.pdf>> [consulta: 13 mayo 2010]

[en línea] <<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n53/pcapriotti.html>> [consulta: 13 mayo 2010]

[en línea] <http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-11014803/Dimensionalidad-de-la-responsabilidad-social.html> [consulta: 13 mayo 2010]

[en línea] <http://www.uchile.cl/?_nfpb=true&_pageLabel=not&url=51842> [consulta: 13 mayo 2010]

[en línea] <<http://www.rppnet.com.ar/eticayresponsabilidadsocial.htm>> [consulta: 13 mayo 2010]

[en línea]
<http://ww3.achs.cl/ws/wps/wcm/connect/041bf2804d90b49496099ff7b4efeba5/BIFORS_RC01.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=041bf2804d90b49496099ff7b4efeba5>
[consulta: 13 mayo 2010]

[en línea] <<http://www.vincular.cl/>> [consulta: 13 mayo 2010]

[en línea] <<http://www.guni-rmies.net/observatory/bp.php?id=15#descripcion>> [consulta: 13 mayo 2010]

PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. Pp 78-92. Dic 2006

MATURANA, Jorge. Sustentabilidad: una estrategia de negocios responsable e ineludible. [en línea]
<http://www.jorgematurana.cl/dv/P09/pos/POS0907a_Sustentabilidad_y_RSE.pdf>
[consulta 13 mayo 2010]

CANCINO DEL C., Christian. MORALES, Mario. SCIARAFFIA, Vito. Gestión responsable del negocio. Una perspectiva operacional de la responsabilidad social empresarial. Estudios de información y control de gestión. 14(1):9-26, 2008.

MORALES P., Mario y CANCINO DEL C., Christian. Responsabilidad Social Empresarial. Chile, Serie Documento Docente N°1, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Dic. 2008.

MORALES P., Mario y CANCINO DEL C., Christian. La RSE como Herramienta Estratégica de Negocio. [en línea]
<http://www.observatoriorse.cl/index.php?option=com_myblog&show=La-RSE-como-herramienta-estrategica-de-negocio.html&Itemid=60&lang=es> [consulta: 13 Mayo 2010]

MORALES P., Mario. Gestionar ambientes de confianza: un desafío para gerentes emprendedores. [en línea]
<<http://www.indesconsultores.cl/encuentromype/Ambientes%20de%20Confianza.pdf>>
[consulta: 13 Mayo 2010]

CANCINO DEL C., Christian y MORALES P., Mario. La Racionalidad de Comprometerse con el Negocio. Una propuesta de aplicación de la RSE como herramienta de Management. Trend Management. May 2010.