

73941

NIETO, NEREA AYLEN

Responsabilidad soci

2015

73941

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS



14887

Especialista: Nieto Nerea Aylén
DNI: 33.233.300
Director: Mgter. Zanini Rosana

73941

MFN:
Clasif:
T.908



RESUMEN

El siguiente trabajo se enfoca en el análisis de la concepción de la Responsabilidad Social incorporada a la gestión empresarial, buscando ampliar la visión de las empresas de lo estrictamente económico a la preocupación por el impacto que producen sus decisiones y políticas en el entorno social y natural.

Momberg (2006) expresa que:

“La Responsabilidad Social aparece en respuesta a los cambios económicos y sociales observados dentro del proceso de globalización, en que se visualiza un nuevo concepto de negocio, que viene a responder las exigencias que la sociedad y el mercado hacen a la empresa. Este proceso lleva a que se incorpore una serie de reglas en forma voluntaria, bajo las cuales se crea un compromiso con la comunidad y el entorno, traduciéndose estas en un nuevo paradigma el que introducido a la gestión empresarial se presenta como una fuente de ventaja competitiva por sobre las empresas que operan en el mercado”.(p. 59)

Para explicar la ventaja que representa la Responsabilidad Social Empresarial, y la incidencia en el análisis de su competitividad, el presente trabajo se divide en tres partes, siendo la primera introductoria a los conceptos básicos y a la evolución de esta nueva forma de gestionar una Pyme, la segunda parte se enfoca a los factores que motivan y justifican la incorporación de prácticas de responsabilidad social en la empresa. Terminando con el caso particular de un emprendimiento de moda que incorpora el concepto de responsabilidad social en sus objetivos de marca, a la cual se le aplicara un código de ética.

Palabras claves: Responsabilidad Social Empresaria – Pyme – Código de Ética.



ABSTRACT

The following work focuses on the analysis of the conception of corporate governance incorporated Social Responsibility, looking to expand the vision of the company to strictly economic concern for the impact that their decisions and policies in the social and natural environment.

Momberg (2006) states that:

“The Social Responsibility appears in response to economic and social changes observed in the process of globalization, a new business concept, which responds to the demands of society and the market make the company displayed. This process leads to a set of rules to be incorporated on a voluntary basis under which a commitment to community and the environment is created, translating these into a new paradigm which introduced business management is presented as a source of competitive advantage over companies operating in the market”. (p. 59)

To explain the advantage that represents Corporate Social Responsibility, and the impact on the analysis of competitiveness, this paper is divided into three parts, the first introduction to the basic concepts and evolution of this new way of managing an SME, the second part focuses on the factors that motivate and justify incorporating social responsibility practices in the company. Ending the particular case of a venture fashionable concept incorporating CSR into their brand objectives, which will implement a code of ethics.

Keywords: Corporate Social Responsibility - SME - Code of Ethics.



INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	OBJETIVOS	9
3.	METODOLOGIA	10
4.	MARCO TEÓRICO	11
4.1	LA TEORIA SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	11
4.2	CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	15
4.3	EVOLUCION DEL CONCEPTO DE RSE	17
4.4	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA	23
4.4.1	Influencias históricas en la conformación de la Responsabilidad Social Empresaria argentina	23
4.4.2	El contexto argentino: globalización, privatizaciones y expectativas sociales	24
4.5	FACTORES QUE MOTIVAN Y JUSTIFICAN LA INCORPORACION DE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA.	25
4.6	ANALISIS FODA	28
4.7	MATRIZ ORGANIZACIÓN/ CONTEXTO/ INFORMACIÓN	29
4.7.1	Análisis del contenido de la información contable	30
4.8	PROPUESTA: APLICACIÓN DE UN CÓDIGO DE ÉTICA A PAMPA & POP	31
4.8.1	Definiciones Básicas	31
4.8.2	Código de Ética Empresarial	34
4.8.3	Principales contenidos que debe tener un Código de Ética	36
5.	MARCO CONTEXTUAL	37
5.1	EMPRESA	37
5.1.1	Breve descripción de la empresa	37
5.1.2	Historia de la empresa	37
5.1.3	Filosofía empresarial	39
5.1.4	Misión	39
5.1.5	Visión	39
5.1.6	Objetivos	39
5.1.7	Estrategias	39



5.1.8 Cultura y valores	40
5.1.9 Situación económica y financiera	41
5.1.10 Objeto social y Forma legal	41
5.1.11 Ramo de la actividad	42
5.2 MERCADO	42
5.2.1 Proveedores	43
5.2.2 Competencia	43
5.2.3 Clientes	44
5.2.4 Política de financiación	45
5.2.5 Política de ventas	45
5.3 ESTRUCTURA INTERNA	45
5.4 SISTEMA DE INFORMACIÓN	45
5.5 ANÁLISIS FODA	46
5.5.1 Ambiente Externo	46
5.5.2 Ambiente Interno	47
5.6 MATRIZ ORGANIZACIÓN/CONTEXTO/INFORMACIÓN	48
6. APLICACIÓN DE UN CÓDIGO DE ÉTICA A PAMPA & POP	50
7. CONSIDERACIONES FINALES	55
8. BIBLIOGRAFÍA	57
9. ANEXOS	60
9.1 Anexo N° 1: Entrevista a Josefina Gamboa	60
9.2 Anexo N° 2: Encuesta a Josefina Gamboa sobre indicadores de Responsabilidad Social Empresaria para Pymes	66



1. INTRODUCCION

Según Méndez Picazo (2005), “en los inicios del capitalismo, la empresa era únicamente una organización creada con fines productivos, cuyo objetivo último estaba en la obtención del máximo beneficio, en la que no tenían cabida actuaciones de otro carácter que no fuera económico, y en la que los intentos de mejora social no eran considerados, ya que los únicos intereses contemplados eran los de los accionistas”. (p. 143)

Pero acontecimientos recientes, como los escándalos financieros de grandes compañías que han acarreado consecuencias muy negativas de carácter económico y social, han puesto en duda la solvencia de este modelo de gestión empresarial, haciendo que se replanteen nuevamente las competencias y responsabilidad de las empresas; y que se tengan en cuenta conceptos básicos esenciales de la administración tales como: ética, desarrollo sustentable y responsabilidad social. (Picazo, 2005).

“La ética, como rama de la filosofía, se enfoca al estudio y evaluación de las conductas o comportamientos humanos, a la luz de principios morales y valores, considerando las acciones respecto a lo que es correcto o no, a lo que es bueno o malo, tomando en cuenta los motivos y fines de tales acciones”. (Estrada García, Monroy Alvarado & Ramírez Alcántara, 2005, p. 3).

En lo que respecta al desarrollo sustentable, este “es un proceso integral que exige a los distintos actores de la sociedad compromisos y responsabilidades en la aplicación del modelo económico, político, ambiental y social, así como en los patrones de consumo que determinan la calidad de vida. Para competir en mercados nacionales y extranjeros el sector productivo debe incorporar la sustentabilidad en sus operaciones, relaciones con los trabajadores y la comunidad”. (Estrada García, Monroy Alvarado & Ramírez Alcántara, 2005, p.11).

Y la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) “es un tema importante a considerar en la función administrativa, ya que una organización no solamente es responsable de producir bienes o servicios de calidad que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores o de maximizar su rendimiento económico, sino también tiene responsabilidades con la sociedad en donde se encuentra y sus propios trabajadores”. (Estrada García, Monroy Alvarado & Ramírez Alcántara, 2005, p.10).

En la actualidad, el término RSE ha ingresado en el mundo de la actividad empresarial y se ha convertido en uno de los promotores más importantes de desarrollo dentro del entorno en que se desenvuelve y, que además, genera un valor



agregado a la empresa que la asume puesto que la hará ser más interesante frente a terceros en igualdad de condiciones.

La RSE ha superado la etapa de las buenas intenciones, y el marketing, para convertirse en ventaja competitiva de las empresas y parte central del negocio. Para 2015 algunas empresas ya anunciaron que tendrán el doble de producción y cerca del 0% de contaminación. Agregar valor a la sociedad, "ser limpios" y ayudar a crear una cultura ambiental, ya son preceptos básicos a seguir por cualquier empresa que quiera estar inserta en la sociedad. Producir más con menos es el nuevo reto empresarial. (Amorin, 2014)

Siguiendo con la idea de Amorin (2014), "para la RSE, una empresa sustentable es aquella que se articula armoniosamente con la sociedad, de forma tal que su actividad contribuye a generar valor social en la comunidad en la que trabaja; por otra parte, desde el lado de la producción, es aquella capaz de conciliar el desarrollo económico con el desarrollo de nuevas tecnologías ambientales, logrando una práctica más rentable y limpia llamada "triple línea de resultados": económica, ambiental y social. Las grandes empresas ya no ven separadamente estos ítems, sino que han comprobado como los ahorros en packaging, en agua, energía, y en el desarrollo de nuevas tecnologías redundan en grandes beneficios para el negocio, mayor producción, y menos impacto en el ambiente.

Estas grandes empresas no sólo se preocupan por lo que sucede dentro de la fábrica sino también fuera de ella, es por ello que miden la "huella ambiental" que deja el producto, es decir el impacto en la cadena de abastecimiento, en gasto de energía domiciliaria, es decir, todas las alteraciones que produce la existencia del producto en la comunidad donde opera y cuál es su creación de valor. Las empresas que logren armonizar estos parámetros, serán competitivas en el del siglo XXI.

El objeto problema de esta investigación es partir de un breve marco teórico sobre el concepto de Responsabilidad Social Empresaria y su evolución; y demostrar, a partir de un emprendimiento relacionado con la moda, como se llega a ser competitiva en este mercado siendo una empresa socialmente responsable. Para esto último se mostrará la relación que tiene esta pequeña empresa con sus proveedores y clientes y se implementará un código de ética.

La importancia de esta investigación radica en que resulta fundamental para las empresas en la actualidad, apostar a la responsabilidad social ya que, de esta manera, no solo conservará el éxito económico, sino que obtendrá una ventaja competitiva al crearse una buena reputación y ganarse la confianza de las personas que trabajan



para la empresa: los clientes, los proveedores, la comunidad y los trabajadores, además de ser responsable también con la influencia de los clientes, las comunidades locales, los bancos, los inversores, las aseguradoras entre otros stakeholders.



2. OBJETIVOS

GENERALES

a. Analizar la importancia de la responsabilidad social y explicar el por qué, es un factor de éxito en los negocios, que se conjuga con el compromiso ético de la empresa moderna con la sociedad.

ESPECIFICOS

a. Efectuar una breve reseña de la evolución de la Responsabilidad Social Empresaria en el mundo y en, particularmente, Argentina.

b. Analizar factores que motivan y justifican la incorporación de prácticas de responsabilidad social en la empresa.

c. Mostrar, a partir de la experiencia de una pequeña empresa, que la responsabilidad social permite alcanzar más competitividad.



3. **METODOLOGIA**

En primer lugar se realizara un estudio bibliográfico sobre la temática Responsabilidad Social Empresaria y su evolución y, en particular, los factores que motivan y justifican la incorporación de prácticas de responsabilidad social en la empresa.

Posteriormente, se analizará el caso de una empresa dedicada al diseño y la venta de indumentaria en algodón agroecológico y accesorios en cuero vacuno de primera calidad, que asegura un curtido responsable; buscando mostrar cómo esta pequeña empresa ha logrado diferenciarse del resto al reunir en un mismo producto responsabilidad con el ambiente y responsabilidad social con las personas que intervienen en la cadena de producción. Para esto se realizará una entrevista a una de las dueñas de Pampa & Pop para lo cual se elaborará un cuestionario; se buscará información en Internet, diarios y revistas sobre la misma y se analizará cuáles son sus objetivos, misión y visión, quiénes son sus proveedores y cuál es la relación que tienen con los mismos, a qué clientes apuntan, cuáles son los principios que las guían en su negocio y todo dato que demuestre el aporte de esta Pyme a la responsabilidad social y ambiental y su logro de mayor competitividad.

Además, para visualizar todos aquellos factores a mejorar y los que hay que priorizar por ser claves para el desarrollo de una empresa, se elaborará un Análisis FODA marcando los puntos fuertes y débiles de Pampa & Pop y, también, una Matriz Organización/Contexto/Información.

Finalmente se elaborarán reflexiones sobre la temática.



4. MARCO TEÓRICO

4.1. LA TEORÍA SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Según una investigación efectuada por Momberg (2006),

“Hacia finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, y como consecuencia de la constatación de la creciente importancia de la empresa en el entorno socioeconómico, toma cuerpo con fuerza la doctrina relativa a la existencia de una responsabilidad social empresarial, que parte de la apreciación del trascendental papel que la empresa desempeña en el contexto social y del considerable impacto de sus actuaciones: desde la perspectiva de la sociedad, la empresa se ha convertido en un importante agente social, cuyo rol es necesario redefinir en unos términos más acordes con el sentir general de la sociedad. Este cambio de mentalidad y de expectativas genera presiones sobre la institución empresarial que reclaman la consideración de las externalidades y costos sociales generados por su actividad, ante la constatación de la insuficiencia del beneficio socioeconómico de la entidad.

De este nuevo enfoque nace la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia el conjunto de la sociedad, responsabilidad social entendida como una responsabilidad integral, esto es, económica y social, según la cual, la empresa, en el ejercicio de su función, ha de tomar conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno adoptando una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas del mismo. Lo que en un primer momento pudo aparecer como un movimiento intelectual e ideológico (Friedman, 1967, p. 183; Schwartz, 1981, p. 203; Cuervo, 1983: passim & Castillo Clavero, 1990: passim), logra posteriormente alcanzar un alto grado de elaboración científica, de modo que cristaliza en un cuerpo teórico suficientemente amplio y consolidado.

“En el origen de la teoría sobre la responsabilidad social de la empresa se sitúa la discusión sobre cuál es la función de la empresa en la sociedad y si dicha función es meramente económica o tiene un alcance mayor. Tradicionalmente, se ha considerado que la empresa como unidad de producción cumple la función económica de producción de bienes y



servicios para la satisfacción de las necesidades humanas. La consideración tradicional de esta función entiende que la empresa, en el desarrollo de su actividad económico productiva, cumple implícitamente una función social centrada en su contribución a los objetivos generales de la política económica, como metas expresivas del grado de bienestar económico y social deseable por la comunidad" (Díez de Castro, 1982, p. 38-39).

"Se trata del mismo planteamiento en que se basa el propio Estado, que utiliza a la empresa como vehículo para intervenir en el medio social, a través de la política económica y social. El intervencionismo del Estado en la economía puede ser entendido como una toma de conciencia por parte del sistema político acerca de la dimensión social del hecho económico, lo que por otra parte conlleva una fuerte carga política, pues la intervención del Estado se orienta hacia la protección de unos intereses y valores abstractos, justicia, salud, seguridad, por ejemplo" (Bueno, Cruz & Durán, 1989, p. 54-55), pero también muchas veces a la promoción de los intereses partidistas del eventual gobierno.

La estrechez de este planteamiento se evidencia a través de diversas consideraciones críticas a la visión tradicional de la función de la empresa, que pueden sintetizarse en (Castillo Clavero, 1990: *passim*):

a) "Su concepción restrictiva de la empresa, que no se corresponde con su naturaleza real, ya que los efectos de la actividad empresarial trascienden lo meramente económico" (Sudreau, 1975, p. 171);

b) Su atribución exclusiva de las funciones sociales al Estado, sin considerar que otros agentes sociales puedan ser partícipes en la política social.

c) "Su errónea visión de la evolución del medio hacia una creciente conciencia social" (Martín López, 1981, p. 145), donde se considera que los problemas sociales son de todos y todos deben participar en su resolución. (pp. 21-23)

Continuando con el estudio de Momberg (2006),

Las citadas consideraciones conducen hacia una nueva definición de las funciones de la empresa en el marco socioeconómico. La empresa tiene capacidad para ser un motor de cambio social, asumiendo un mayor protagonismo en la política social y una participación efectiva en la



resolución de los problemas comunes; pero para ello tiene que producirse necesariamente una mayor y más estrecha colaboración entre las instituciones públicas y la empresa en la resolución de muchos de los problemas de la sociedad.

La revisión de la función social de la empresa es el origen de la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad, que se basa asimismo en la consideración de la empresa como sistema abierto. De ello se sigue la conveniencia para la empresa de adaptar sus salidas, sus outputs genéricos, a las demandas, necesidades e intereses que se manifiesten en su entorno socio-económico, por lo que la estrategia de la empresa y, en consecuencia, sus objetivos, deben venir impulsados y adaptados a las necesidades del medio, ya que de ello depende la supervivencia y la fortaleza de la posición de la empresa en un entorno competitivo.

La conceptualización de la responsabilidad social de la empresa exige una matización (Castillo Clavero, 1986a, *passim*): hay que distinguir, de una parte, lo que es el concepto de responsabilidad social de la empresa en sentido genérico o "absoluto" y de otra el contenido de la misma que tiene un carácter contingente o relativo, dependiente del contexto. (pp. 23-24)

Según Momberg (2006),

El concepto de la responsabilidad social de la empresa ha sido poco y mal definido, puesto que se ha hecho muchas veces de forma descriptiva, aludiendo al contenido y dando lugar a definiciones que no poseen la suficiente generalidad, universalidad y permanencia. Para tratar de definir la responsabilidad social de la empresa quizá la mejor aproximación sea la semántica, y así puede decirse que "es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa" (Castillo Clavero, 1986 b, p. 265).

Por su parte, "el contenido de la responsabilidad social de la empresa es fundamentalmente cambiante" (Murphy, 1978, p. 19 & Carroll, 1999, *passim*), "ya que sus formulaciones concretas responderán a las



circunstancias condicionantes de cada empresa, dando lugar a contenidos que serán contingentes, relativos y variables a tenor del tipo de empresa de que se trate, de su dimensión, sector de actividad, influencia, contexto geográfico, histórico, político y social” (Aguirre, Castillo & Tous, 1999, p. 58).

La determinación del contenido de la responsabilidad social, dado su carácter contingente, debe pues apoyarse en una metodología que permita establecer una relación entre las “salidas” de la empresa y las “entradas” o demandas de los interlocutores sociales, de forma que no se alcanza a realizar una distinción entre responsabilidades económicas y responsabilidades sociales, distinción bastante arbitraria y que casi siempre resulta artificial porque en esencia son aspectos indisolublemente unidos: el verdadero contenido de la responsabilidad social de la empresa está en la integración de las finalidades propias de la empresa y las de la sociedad, en la consideración de los valores sociales y en su integración en la actividad empresarial (Castillo Clavero, 1986 a, *passim*).

De esta forma, al determinar las áreas de la responsabilidad social a través de las demandas sociales, puede constatarse que los campos de interés de los distintos grupos sociales hacia la empresa son tanto de naturaleza económica, como social (no económica). Por eso entendemos la responsabilidad social como una responsabilidad integral, amplia e inseparable de la propia responsabilidad económica.

El carácter dinámico de este contenido hace que evolucione en el tiempo unido a los intereses que la sociedad considera dignos de defensa en cada momento, situando el interés en puntos distintos. Sin embargo, en general puede afirmarse que con el devenir del tiempo la responsabilidad social va progresivamente incorporando temas nuevos a su contenido, redefiniendo sus prioridades, y tomando una preocupación creciente por problemas cada vez más generales.

Así, en los años noventa la responsabilidad social se ha ido ligando a cuestiones como la ética empresarial, la teoría de los grupos de interés, el comportamiento social de la empresa y el concepto de “ciudadanía empresarial” (Carroll, 1999, p. 292), que denotan una visión amplia del problema. Más recientemente, temas como el comercio justo, la cooperación al desarrollo, la lucha contra la exclusión social, la promoción



del voluntariado, la conciliación de la vida familiar y social, la protección de la infancia y juventud o la contribución a la sociedad del conocimiento se van incorporando como cuestiones emergentes al contenido de la responsabilidad social (BSR, 2001: web & Comisión Europea, 2001). (pp. 24-27)

4.2. CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

“La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés, stakeholders, son el centro de atención esencial para la gestión”. (Momborg, 2006, p. 1).

A través de la expresión de las ideas e identificación de los elementos conceptuales de la RSE, se propone una definición precisa del concepto y se establece una clara diferenciación con otros términos relacionados con la RSE, frecuentemente utilizados de manera no apropiada, como por ejemplo: acción social, reputación corporativa, ética empresarial, marketing con causa social, sostenibilidad, entre otros.

Según Momborg (2006),

Una de las definiciones más conocidas es la de la Comisión Europea: **“La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”**, (Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”).

Pero también hay otras definiciones de RSE como son:

“La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”, (WBCSD, World Business Council for Sustainable Development).

“La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los



empleados, las comunidades y el ambiente”, (PWBLF, Prince of Wales Business Leaders Forum).

“La RSE se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”, (BSR, Business for Social Responsibility).

"La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales", (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social).

“La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”, (Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas).

“La RSE hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas”, (The Center for Corporate Citizenship del Boston Collage).

Estas definiciones permiten conformar una idea clara de lo que es la RSE. Sin embargo, hay que advertir de que la RSE es concepto dinámico y en desarrollo, por lo que es preciso caracterizarlo con algunas claves para comprender mejor su verdadera dimensión. Así, la RSE es:

- **Integral**, es decir, abarca a un conjunto complejo de dimensiones de la empresa.

- **Gradual**, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir.

- **Proporcional**, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado. (pp. 28-30)



De esta manera, continuando con el estudio efectuado por Momberg (2006),

El entorno social, económico, jurídico e institucional condiciona la actividad de las empresas, que ven como alteraciones del mismo pueden producir modificaciones en sus cualidades esenciales, en sus objetivos y en las expectativas y demandas a cubrir de los distintos grupos de interés. Entre los rasgos del entorno que influyen con mayor intensidad en el desarrollo de la RSE se encuentran los siguientes:

- Globalización.
- Desarrollo de la sociedad civil.
- Demandas surgidas por diversos problemas sociales, económicos (como los mencionados escándalos empresariales) y medioambientales.
- Nuevas formas de organización del trabajo.
- Pérdida de peso del sector público e incremento de la influencia de las empresas.
- Protagonismo e impulso de las organizaciones supranacionales.
- El modelo de creación de valor de las organizaciones.
- La innovación tecnológica, especialmente la aparición de Internet como red universal de telecomunicaciones.

Este entorno ha llevado a grandes compañías y algunos sectores a introducir ya en sus prácticas comerciales y de gestión aspectos de la RSE como consecuencia de:

- Compromisos voluntarios y autorregulación sobre aspectos medioambientales y sociales específicos de determinados sectores como el de la energía y la industria papelera, entre otros, estableciéndose en ocasiones como mecanismos de barrera de entrada.
- Condiciones sobre certificaciones y otros aspectos impuestos por grandes corporaciones a su cadena de proveedores.
- Normas y regulaciones desarrolladas por organismos públicos.

(pp. 31)

4.3. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE RSE

La mayoría de los autores coincide en que el concepto académico de Responsabilidad Social Empresaria se origina en los Estados Unidos a mediados del



siglo XX. En aquel momento las grandes empresas eran cuestionadas por abuso de poder y por su comportamiento poco ético frente a la sociedad. La falta de normas y de instituciones que controlasen la actividad de las corporaciones generó pésimas condiciones laborales, contaminación medioambiental y aumento de la pobreza, entre otras consecuencias. En ese contexto surgieron diferentes académicos y empresarios con posiciones críticas, las cuales planteaban que las organizaciones podían utilizar de forma responsable su capacidad de influencia para satisfacer las necesidades sociales. (Frederick, Lawrence, Post & Weber, 1996).

Sin embargo, ya a principios de siglo existía la tendencia filantrópica, la cual se caracterizaba por las donaciones que realizaban los magnates empresarios y las grandes corporaciones a la comunidad. Los directivos para ese entonces ya eran concientes de la relación que se establecía entre las organizaciones y la sociedad, aunque interpretaban sus acciones como una obligación voluntaria frente a las diversas demandas sociales. En este sentido se establece que la concepción y origen de la Responsabilidad Social Empresarial se encuentra ligada a la idea de filantropía o generosidad empresarial. (Frederick et al., 1996).

No obstante, para comprender la evolución del concepto de RSE en la era moderna es importante reconocer que diferentes factores económicos, políticos y sociales afectaron a la esfera del ámbito empresarial a lo largo del siglo 20. La globalización, los avances tecnológicos en materia de comunicación y el aumento del poder de los consumidores generaron demandas sociales cada vez más intensas, exigiendo un comportamiento ético y responsable de las organizaciones. Es de esta forma como nuevas corrientes de pensamiento generaron la separación de los académicos e investigadores en dos grandes grupos acerca del tema. (Paladino y Milberg, 2004).

Por un lado se encontraban los que poseían una visión neoclásica de la empresa, representados por el economista liberal Milton Friedman. “Dichos autores consideran a la empresa como una institución eminentemente económica que debe circunscribir sus responsabilidades a lo económico, respetando las normas legales y éticas de la sociedad” (Paladino y Milberg, 2004, p. 41). Aún en la actualidad siguen existiendo algunos empresarios con este pensamiento.

Del otro lado estaban los que tenían una visión socioeconómica de la empresa, impulsados por Archie Carroll y Edward Freeman. Esta corriente de pensamiento postula que los aspectos sociales no pueden separarse de los económicos y es por esta razón que las empresas deben considerar las distintas necesidades de sus



públicos de interés. Los autores que apoyan este modelo consideran que las empresas logran mejores resultados si diseñan estrategias que contemplen el factor social en sintonía con el económico. (Paladino y Milberg, 2004).

De todas formas, para conocer realmente como se desarrolló la noción de Responsabilidad Social Empresaria en las últimas décadas es preciso realizar una aproximación a la evolución histórica mediante un breve repaso sobre los autores, ideas y sucesos más destacados e influyentes.

El origen académico del concepto de RSE comenzó en la década de los años cincuenta con el economista Howard Bowen (1953), quien utilizó el término responsabilidad social en su libro *Social Responsibilities of the Businessman*. Pese a que la utilización del término estaba relacionada al hombre de negocios y no a las empresas, el mismo significó un punto de partida para el desarrollo de la idea. En su publicación, Bowen planteó a la RSE como la obligación que posee el directivo de empresa de buscar políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad.

En la década de los sesenta, Keith Davis (1975) estableció la *Ley de hierro de la Responsabilidad Social*, la cual insta a que la sociedad concede legitimidad y poder a la empresa, pero en el largo plazo, aquellos que no utilizan ese poder de un modo responsable socialmente tienden a perderlo. Dos años más tarde, en 1962, se originó el gran debate acerca de la legitimidad de la responsabilidad social cuando Friedman (1962) afirmó que "pocas tendencias podrían socavar tan a fondo los fundamentos mismos de nuestra sociedad libre como la aceptación por parte de los funcionarios corporativos de una responsabilidad social de hacer tanto dinero para sus accionistas como fuera posible" (p. 133). Por lo tanto, Friedman consideraba que las responsabilidades sociales son individuales y no empresariales ya que la única responsabilidad de la compañía es incrementar los beneficios económicos de los financieros.

Una definición trascendental en la evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresaria fue dada por Davis y Blomstrom (1966) en la primera edición del libro *Business and its Environment*. Para estos dos autores los directivos de las empresas tenían la obligación de ser conscientes acerca de cómo impactaban sus actividades en todo el sistema social. Esta visión supuso la necesidad de distinguir más allá de los factores económicos e incorporar a la sociedad en su totalidad.

A comienzos de los setenta, el *Committee for Economic Development* (CED) de Estados Unidos (1971) reconoció la RSE al emitir el informe *Social responsibilities of*



Business corporations. El mismo significó la aceptación del concepto dentro del mundo empresarial ya que se trató de una de las primeras organizaciones que asumía la noción. Dentro del informe emitido por la institución se encontraba una lista de prioridades sobre salud, educación y bienestar que conformaron el inicio de las recomendaciones empresariales para los programas de RSE. (Frederick et al., 1996). El CED también argumentó que la Responsabilidad Social Empresaria conforma una actitud y una visión a largo plazo en la cual predomina el interés social sobre el interés particular. (Paladino y Milberg, 2004).

Por último, el organismo norteamericano propuso la definición de la RSE a través de tres círculos concéntricos.

El círculo interno comprende las responsabilidades básicas de la empresa para ejecutar de forma eficiente su función económica. El círculo intermedio involucra la acción del anterior pero con una conciencia acerca de valores y prioridades que posee la sociedad. Por último, el círculo externo proyecta las responsabilidades emergentes por las cuales las empresas deberían preocuparse para volverse más involucradas en mejorar de forma positiva el ambiente social. (Committee for Economic Development, 1971).

En la misma década, Sethi (1975) estableció una diferenciación conceptual entre lo que es la obligación social, la responsabilidad social y la respuesta social. La obligación social tiene que ver con los procedimientos que realiza la empresa en respuesta a las fuerzas del mercado o limitaciones legales. La responsabilidad social es la conducta corporativa adecuada a las normas, valores y expectativas sociales. Por último, la respuesta social es la adaptación del comportamiento de la organización frente a las necesidades de la sociedad. El autor también describió el modo en que las empresas se enfrentan a los problemas de la sociedad y los clasificó según su respuesta en reactivo o proactivo.

Generalmente las organizaciones se enfrentan a las dificultades de forma reactiva y, conforme con su deseo de mejorar la gestión estratégica, adoptan posiciones proactivas para trabajar de forma conciente su respuesta.

Por su parte, Archie Carroll (1979) planteó a la RSE como el conjunto de cuatro partes que abarcan las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas o discrecionales que la sociedad posee de las empresas en un determinado tiempo. Cada una de estas partes se encuentra interrelacionada y conforma la responsabilidad social total de las organizaciones.



Por un lado se encuentran las responsabilidades económicas que comprenden la producción y posterior comercialización de bienes y servicios que la sociedad desea. En segundo lugar están las responsabilidades legales que enmarcan el cumplimiento normativo que espera la comunidad de las organizaciones. Seguidamente se encuentran las responsabilidades éticas que tienen que ver con aquellas conductas y actividades que no se encuentran contempladas por la ley, pero que forman parte de las expectativas que posee la sociedad de la empresa. Por último se ubican las responsabilidades filantrópicas que son aquellos roles que asume la empresa de manera voluntaria por un deseo de las instituciones de comprometerse con la gente. (Carroll, 1979).

En la década siguiente, Peter Drucker (1984) sostuvo que la empresa debería convertir la RSE en una oportunidad de negocio. El planteo de Drucker supuso una evolución de la Responsabilidad Social Empresaria hacia la integración entre la actividad desarrollada por la empresa y las necesidades de la sociedad, logrando convertir así los problemas de la comunidad en claras oportunidades para aumentar la productividad de la organización.

De igual manera, Edward Freeman propuso en 1984 la *teoría de los stakeholders*. Esta ideología supuso a las organizaciones como un sistema abierto que posee una relación bidireccional con la sociedad a través de los distintos grupos de interés. Por esta razón, los intereses de todos los interlocutores deberían estar contemplados por las empresas.

Es de esta forma como nace la filosofía empresarial de la Responsabilidad Social Empresaria. (Paladino y Milberg, 2004).

En 1987 apareció el concepto de desarrollo sustentable que aportó un alto grado de evolución a la concepción de Responsabilidad Social Empresaria. El término fue utilizado por la Comisión Brundtland y hace referencia al "desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades" (Brundtland Commission Report, 1987). Esta idea propuso que las empresas no debían impactar de forma negativa en la sociedad con sus actividades productivas y comerciales.

En los noventa, la RSE comenzó a ser considerada como un factor de control, el cual les permitía a las empresas solucionar cualquier daño causado a la sociedad. Al respecto, Buchholz (1991) sostuvo que las empresas ocasionalmente generaban problemas sociales como consecuencia de sus actividades, por lo tanto, era una responsabilidad social empresaria reducir los efectos colaterales.



Por otro lado, Donna Wood (1991) retomó varios de los conceptos planteados a lo largo de los años y estableció tres principios de responsabilidad social. El primero de ellos sostiene que la empresa es una institución social y debe emplear su poder de forma responsable. El siguiente sustenta que la empresa debe hacerse cargo de los efectos provocados en la sociedad como consecuencia de sus actividades. El último propone a los directivos de las empresas como agentes morales que se encuentran obligados a ejercitar con discreción la toma de decisiones.

Un concepto muy importante relacionado a la RSE fue el propuesto por John Elkington a fines de la década de los noventa. El término *Triple Bottom Line* se encuentra vigente en la actualidad y hace referencia a que las empresas deben lograr un equilibrio entre los resultados económicos, sociales y medioambientales. La noción también es llamada *Triple P*, denominada de esta forma por las palabras en inglés *Profit*, *People* y *Planet* que significan ganancia, personas y planeta respectivamente. (Elkington, 1997).

Durante el resto de los años noventa, hubo una reducción en los aportes sobre la definición de la Responsabilidad Social Empresaria, aunque se registró un incremento en el desarrollo de conceptos relacionados y compatibles con la RSE, como lo fueron la Performance Social Corporativa o *Corporate Social Performance*, la Ciudadanía Corporativa o *Corporate Citizenship* y la Teoría de la Ética en los Negocios o *Business Ethics*. (Carroll, 1999).

A principios del nuevo siglo, diversos organismos internacionales comenzaron a desarrollar iniciativas para elevar la importancia y el compromiso de la Responsabilidad Social Empresaria. Así fue como en el año 2000 se creó el Pacto Mundial o *Global Compact*, una propuesta de las Naciones Unidas destinada a conciliar los procesos organizativos y productivos de las empresas con las demandas de la sociedad mundial.

De la misma forma y en el mismo año, en la celebración de la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, nacieron los Objetivos del Milenio destinados a mitigar los grandes problemas que afectan a la humanidad. (Velasco Osma, 2006).

Dentro de esta última etapa en la evolución de la RSE es posible apreciar la corriente global que aumenta el compromiso y la interpretación del concepto. De esta forma, las organizaciones públicas, privadas y civiles trabajan en forma conjunta para consolidar la aplicación y el desarrollo del comportamiento socialmente responsable.



4.4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN ARGENTINA

Es difícil delimitar con precisión la RSE en Argentina ya que muchos de los comportamientos asociados con la RSE, especialmente los concernientes a la responsabilidad hacia adentro de la empresa, por ejemplo el no participar en sobornos, el buen trato a los empleados o la fidelidad a los valores no tienen manifestaciones fácilmente mensurables. Sin embargo, la realidad presenta algunos datos que permiten descifrar el funcionamiento de la RSE en Argentina, que serán analizados a continuación de acuerdo al estudio realizado por los autores Milberg, Paladino y Vassolo (2001).

4.4.1. Influencias históricas en la conformación de la Responsabilidad Social Empresaria argentina

En un intento por dirimir los factores históricos que han influido en la actual noción de RSE en Argentina, es posible trazar una línea de conducta que marca la evolución de la RSE a lo largo del tiempo. En la época del virreinato español, la Iglesia católica, la institución más influyente durante aquel tiempo, se ocupó de las personas carentes de recursos económicos bajo el concepto cristiano de *caridad*. Cuando Argentina se convirtió en un estado independiente (1816), la clase gobernante se ocupó de los pobres y justificaba su acción desde la noción de *filantropía*. Llegada la época de Perón (mediados del siglo XX), un Estado de bienestar hizo de los pobres parte de su política; modificó muchas leyes laborales (por ejemplo, la indemnización por despido) y reforzó la actividad sindical. La política peronista se ejerció reemplazando la noción de filantropía por *justicia social*. En los ochenta, las Organizaciones Civiles comenzaron a ocuparse de las necesidades sociales y los derechos civiles; los términos usados en aquella época eran *solidaridad* y *derechos humanos*. Durante la década de los noventa, la expresión *Responsabilidad Social Empresaria* se comenzó a escuchar en los medios de prensa, en congresos y en algunos círculos empresarios.

Cabe destacar en la evolución trazada el fuerte sesgo asistencialista en todas las acepciones mencionadas, excepto en derechos humanos y en RSE. La evolución de la caridad originaria hacia la incipiente RSE es importante porque, sin dejar de lado la práctica personal de valores, el nuevo paradigma exige a la actividad empresaria un comportamiento responsable que antes se entendía como algo propio de la esfera individual. Entendiendo que la RSE estudia la interacción de la empresa con la



sociedad, a continuación se ahondará en las características entorno argentino. (Milberg, Paladino & Vaháoslo, 2001).

4.4.2. El contexto argentino: globalización, privatizaciones y expectativas sociales

Varios autores señalan al resurgimiento de la democracia y la globalización, -la cual generó una mayor competencia, incertidumbre y visibilidad corporativa- como un factor promotor de la RSE (Targi et al, 1998 & Allen et al, 2000). En este nuevo mercado, ser competitivo requiere para ciertas firmas no sólo “hacerlo bien” sino “hacer el bien”.

La respuesta empresaria a la globalización ha sido buscar un mejor posicionamiento, tanto en el mercado como en la sociedad y al mismo tiempo aumentar la productividad mediante la motivación a los empleados (Roitter, 1996; Targi et al, 1999 & Allen, 2000). La hegemonía y acumulación de poder sin precedentes de las empresas multinacionales ha aumentado las expectativas sociales en los países industrializados (Roitter, 1996). Sin embargo, en Argentina no ocurre lo mismo; a pesar de la transferencia de poder económico forjada por medio de las privatizaciones, la mayoría de los argentinos no parecen haber aumentado las demandas al sector privado. Por ejemplo, una encuesta de Mori (Mercado, septiembre, 1999) muestra que tres de cada cuatro entrevistados sostienen que el Gobierno es el responsable de liderar los esfuerzos para lograr los objetivos sociales más importantes (progreso económico y creación de empleo, según los encuestados); en tanto le atribuyen un rol mucho menos significativo a las empresas (7%), organizaciones no gubernamentales (6%) e instituciones multilaterales (6%).

Llegado el momento de definir cómo deberían orientar su acción las empresas, las opiniones se dividen entre quienes piensan que las empresas se deben limitar a generar ganancias, pagar impuestos y a suministrar empleos obedeciendo a la ley (30%); los que consideran que las empresas deberían ampliar su rol en la sociedad elevando los patrones éticos más allá de lo que requiere la ley y ayudando activamente a construir una sociedad mejor (30%) y por último, aquellos que se ubican en un punto medio entre las dos posturas anteriores (34%) (Mercado, 1999).

Finalizado este punto, se registran dos cuestiones de interés. Una, que a pesar de la globalización y las privatizaciones, la sociedad argentina sigue centrando sus demandas en los gobiernos. Y, dos, que no hay una opinión generalizada respecto a cómo deberían actuar las empresas. Este dato permite suponer que las empresas no



sienten una mayor presión para adoptar un comportamiento antes que otro debido a que las expectativas se distribuyen de manera uniforme. Dadas las débiles exigencias extrínsecas para adoptar RSE, a continuación se verá cuáles pueden ser las motivaciones propias de los empresarios para ser Socialmente Responsables.

4.5. FACTORES QUE MOTIVAN Y JUSTIFICAN LA INCORPORACIÓN DE PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA

En palabras de Perea Daniel (2014),

Actualmente, un mayor número de empresas está implementando dentro de sus estrategias, planes y programas tendientes a promover prácticas de responsabilidad social en el desarrollo de su negocio. Lo anterior se ha dado sin lugar a dudas, por diversos factores de motivación o por el valor que genera adoptar este tipo de iniciativas de manera voluntaria y responder por el impacto ambiental, social y económico de las actividades que las compañías realizan diariamente. La reputación corporativa, acceso a mercados, la competitividad, la innovación, la atracción de mejores empleados y una gestión eficiente de los riesgos, entre otros son los beneficios que motivan a los empresarios a implementar programas en responsabilidad social.

Hoy las empresas han entendido que la responsabilidad social implica tener presentes en la toma de decisiones a todos los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, colaboradores, empleados y la comunidad) con quienes interactúa; implementar sistemas de gestión socialmente sostenibles que le permita integrar de manera armónica valores y objetivos estratégicos de la organización con las expectativas e interés de estos grupos.

También sostiene Perea (2014) que,

A nivel económico, las empresas deben crear valor para sus accionistas a través de una gestión sostenible, que garanticen una inversión segura, salvaguarde los intereses de los públicos con los que interactúan de manera íntegra y transparente generando mayor rentabilidad. Así mismo, las compañías deben establecer relaciones de mutuo beneficio con clientes y proveedores, a través de productos y servicios de altos estándares de calidad que les permitan mejorar la competitividad y tener mayor acceso a los mercados.



En la dimensión social las empresas deben trabajar por mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, a través de ambientes de trabajo sanos y seguros que permitan su desarrollo personal y profesional, y participar activamente en el desarrollo de las comunidades cercanas a las áreas de operación.

Implementar programas tendientes a promover políticas y prácticas innovadoras que beneficien a los empleados, redundan en el clima laboral y en el desempeño de la empresa. Para las compañías contar con un personal completamente comprometido y con alto sentido de pertenencia, garantiza el óptimo funcionamiento de sus operaciones y un aumento en sus índices de competitividad a mediano y largo plazo, logrando que dichas empresas retengan a los mejores trabajadores y aumenten su reputación corporativa.

Mejorar la calidad de vida de las comunidades a través de inversiones socialmente responsables, según Perea (2014), le proporciona a las compañías no sólo una “licencia para operar” sino contribuir de manera significativa con el desarrollo social y económico de las regiones donde operan, creando relaciones de confianza y cooperación con la sociedad en general.

A nivel medio ambiental las compañías deben minimizar el impacto de sus actividades a través de la reducción en el consumo de energía y agua y la implementación de programas de educación e implementación de programas de reciclaje. Igualmente, las empresas deben contribuir de manera significativa a los desafíos ambientales que afronta el planeta, como es el caso del cambio climático y trabajar en la implementación de mejores tecnologías para desarrollar productos y servicios respetuosos con el medio ambiente.

Las empresas tienen un largo camino por recorrer en materia de responsabilidad social, es necesario generar herramientas que les permitan medir progresivamente el impacto económico, social y medioambiental de sus operaciones y replicar aquellas iniciativas exitosas que le permiten generar valor a cada uno de los grupos de interés y contribuir con el desarrollo de la sociedad.

De acuerdo con Momberg (2006),



Podemos mencionar algunos factores que motivan y justifican la aplicación de acciones de RSE por parte de las empresas:

1- Fideliza a sus clientes. Una empresa considerada socialmente responsable aumenta la imagen positiva que tienen sus consumidores y clientes. Es probable que los clientes de una empresa con buena reputación renueven su compromiso.

2- Atrae a inversionistas. Las acciones responsables también mejoran la imagen de la empresa frente a la comunidad empresaria y los inversionistas: las empresas líderes son frecuentemente destacadas en los medios de comunicación, incluidos en fondos éticos y recomendadas a los fondos de inversión. Es de esperar que un inversionista descarte la posibilidad de colocar su dinero en una empresa que mantiene un historial grave de contaminación ambiental y opte por otra que se preocupe por el cuidado ambiental.

3- Aumenta los niveles de satisfacción, pertenencia, compromiso y lealtad de los empleados. Las acciones socialmente comprometidas también promueven la estabilidad y el bienestar del público interno.

4- Mejora la relación con el entorno e incrementa la influencia de la empresa en la sociedad. Publicar información honesta y precisa y emprender acciones socialmente comprometidas mejora la imagen de la empresa frente a la sociedad civil y genera nexos que pueden desencadenar en proyectos sociales conjuntas.

5- Reduce los costos operativos. Las acciones de RSE focalizadas especialmente en reducir la contaminación del medio ambiente logran reducir los gastos y la improductividad.

6- Posiciona y diferencia la marca frente a la competencia. Una empresa que destine recursos en realizar emprendimientos sociales, o bien que realice acciones destinadas a paliar la contaminación ambiental le otorgará a sus productos un valor agregado por sobre los productos de la competencia.

7- Permite acceder e influir positivamente en líderes de opinión. Una empresa que destine parte de su presupuesto en acciones sociales o ambientales y no esconda información será destacada en los



medios de comunicación y permitirá influir positivamente en los líderes de opinión.

Para incluir en las metas y políticas de una organización estas acciones de RSE no es necesario ser una empresa grande o multinacional.

Pasando a la parte metodológica, existen numerosos instrumentos para la gestión estratégica de una empresa que ayudan a los directivos a tomar decisiones. Para abordar el análisis de este caso en particular, se presentó el problema de seleccionar el instrumental que sería representativo para lograr los objetivos propuestos.

En primer lugar fue necesario tener una visión global de los puntos fuertes y débiles de la organización y su relación con el entorno, para visualizar aquellos factores a mejorar y los que hay que priorizar por ser claves para el desarrollo de la empresa. Los instrumentos idóneos, que reflejan con claridad estos aspectos son tanto el análisis FODA como la Matriz Organización / Contexto / Información.

Y para abordar el tema específico de RSE se utilizó, como instrumento, la aplicación de un Código de Ética.

4.6. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De estas cuatro variables, tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y gracias a ellas tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.



Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

4.7. MATRIZ ORGANIZACIÓN / CONTEXTO / INFORMACIÓN

El plano “ORGANIZACIONES” comprende la información interna referida a EMPRESAS O ENTIDADES, y en cada cuadrante se muestra las posibles combinaciones conocimiento/desconocimiento a que tanto éste como el entorno están sometidos. Lo mismo sucede en el “plano contexto” pero en este caso se hace referencia a la información externa, que puede tener algún efecto sobre la organización.

En el cuadrante (1) se encuentra que existe información interna que tanto las organizaciones como el entorno conocen. En este caso la fuente de información será siempre, en primera instancia, la propia organización, quién proporcionará, tanto interna como externamente, la información sobre las condiciones interiores de la misma.

En el cuadrante (2), en cambio, aparece aquella información que las organizaciones conocen y que quieren reservar para sí. Entra en este cuadrante toda información de carácter estratégico y de manejo de la empresa.

En el cuadrante (3) se muestra la información interna a que el contexto tiene acceso, y que por diversos motivos las organizaciones pueden desconocer. Suele presentarse este caso en los análisis y proyecciones que sectores interesados llevan a cabo sobre la institución, y que por falta de una adecuada metodología de trabajo no están en condiciones de percibir.

En el cuadrante (4) se ubica la información a la que ni las propias organizaciones ni el contexto pueden acceder.

Un análisis similar al recién comentado puede ser llevado a cabo con los otros cuatro cuadrantes. En el nombrado como (A) aparece aquella información del contexto que afecta a las organizaciones y que no encuentra restricciones para su divulgación.



En (B) la conocida por las organizaciones y desconocida por los demás. Como la del cuadrante (2) es también información de carácter reservado para las organizaciones.

En (C) se tiene aquella información disponible por los demás pero no accesible para las propias organizaciones.

En estos casos “los demás” pueden ser distintos organismos independientes, los proveedores, los clientes o el propio estado, a través de alguno de sus organismos. Y por último, en (D), se encuentra aquella información desconocida por todos.

Desde un enfoque situacional es relevante trabajar con este diagrama para tener una visión sobre los distintos grados de conocimiento que pueden darse sobre el accionar empresario en general, lo que puede afectar profundamente el rumbo de las actividades empresariales, o al menos influir en sus resultados.

De esta manera, entonces, la información contable debe tender a proporcionar a las organizaciones los datos internos (cuadrantes (1) y (2)) y externos (cuadrantes (A) y (B)) disponibles, y procurar incorporar aquellos que, siendo conocidos por los demás, no son manejados por la propia institución (cuadrantes (3) y (C)).

Como se observa en el siguiente cuadro:

4.7.1. Análisis del contenido de la información contable

Figura 1. Matriz Organización/ Contexto/ Información

ORGANIZACIONES	ORGANIZACIONES Y CONTEXTO CONOCEN (1)	ORGANIZACIONES CONOCEN CONTEXTO NO (2)
	CONTEXTO CONOCE / ORGANIZACIONES NO (3)	AMBOS DESCONOCEN (4)

CONTEXTO	ORGANIZACIONES Y CONTEXTO CONOCEN (A)	ORGANIZACIONES CONOCEN/ CONTEXTO NO (B)
	CONTEXTO CONOCE/ ORGANIZACIONES NO (C)	AMBOS DESCONOCEN (D)

Fuente. Adaptado de Faga (1990)

4.8. PROPUESTA: APLICACIÓN DE UN CÓDIGO DE ETICA A PAMPA & POP

4.8.1. Definiciones Básicas

Los siguientes conceptos se extrajeron de un trabajo de la agrupación DERES, que reúne las principales empresas y empresarios de Uruguay que buscan desarrollar la RSE desde el punto de vista conceptual y práctico.

1. Ética

Según Koontz y Weihrich (1998):

La ética es la disciplina argumentativa que busca fundamentar racionalmente lo que debemos hacer para lograr el perfeccionamiento de cada ser humano, de cada organización y del conjunto de la sociedad. La ética no se ocupa de lo que se "puede" o "podría" hacer desde el punto de vista técnico, legal, económico, social, cultural, etc., sino que tiene como meta fundamentar lo que debemos hacer para que la persona sea respetada en su dignidad y la organización logre las finalidades propias de su identidad, contribuyendo al bien de sí misma y del conjunto de la sociedad. La ética se ocupa de formular cuáles son los valores, principios y normas que garantizan que, tanto el ser humano como las organizaciones en las que éste se desempeña, logren producir el



máximo bien posible y minimizar cualquier perjuicio que pueda causarse a la persona, a las organizaciones o al conjunto de la sociedad. (p. 6)

2. Valores éticos

Son aquellas conductas que perfeccionan al individuo como persona, a la empresa como organización de personas, y a la sociedad como comunidad de personas.

3. Teorías éticas

Cada organización tiene una teoría ética prevalente en su forma de fundamentar los valores e imperativos éticos. Según sea la teoría ética —explícita o implícita que se adopta en la organización, serán los patrones o imperativos éticos que se prioricen, se acaten o se rechacen en la organización.

4. Moralidad o Ethos empresarial

Es el conjunto de patrones de conducta, implícitos o explícitos, que se utilizan o sirven para tomar las decisiones organizacionales. Según cuál sea la teoría que se adopta como fundamental en la organización, se genera una moralidad o “ethos” empresarial que, a su vez, se convierte en una serie de patrones éticamente relevantes.

Éstos luego se verán respaldados por los instrumentos de aplicación que la organización facilite, construyendo de esta forma el “clima” ético organizacional.

Lo deseable es que cada uno de los patrones que configuran la moralidad empresarial pueda ser públicamente expresado.

Según DERES (2001), “es común que las organizaciones los expliciten en los siguientes instrumentos de referencia organizacional

- **Contratos** laborales o acuerdos inter-empresariales.
- **Reglamentaciones** de funcionamiento organizacional.
- Declaraciones de la **Misión** o **Visión** empresarial.
- **Códigos** de ética (o moralidad) empresarial.”

5. Dignidad de la persona

Este concepto significa que todo individuo es un centro de autonomía inalienable que tiene derecho a que se lo considere siempre como un fin en sí mismo, nunca como “medio” que impida su propio perfeccionamiento.

La perfección de una persona implica: a) respetar su integridad física y psicológica; b) incrementar su libertad o autonomía; c) incrementar su igualdad de oportunidades en la comunidad.

6. Principios éticos



Son aquellos imperativos que garantizan la dignidad de la persona y refieren, en particular:

- Al deber de respetar la libertad del otro, sea persona u organización (**Principio de Autonomía**).
- Al deber de considerar al otro en igualdad de oportunidades para ejercer su autonomía (**Principio de Equidad**).
- Al imperativo de salvaguardar que toda persona u organización sea perfeccionada a) en su integridad física, psicológica y social, b) en su libertad y c) en su igualdad de oportunidades (**Principio de Beneficencia** o imperativo de “hacer-el-bien”).

7. Normas éticas

Son imperativos que ayudan a que los principios éticos puedan llevarse a la práctica y refieren, en particular:

- Al deber de informar verazmente a todos los individuos y organizaciones (norma de veracidad).
- Al respeto a la intimidad o privacidad de los individuos y organizaciones (norma de confidencialidad).
- Al cumplimiento de los acuerdos o lealtad a las promesas (norma de fidelidad a las promesas). Las normas éticas son la garantía para el cumplimiento de los principios éticos.

8. Honestidad, honradez, integridad, probidad, rectitud

Son conceptos sinónimos o intercambiables. Aunque su origen etimológico sea diverso, todos aluden a la persona que dice la verdad, no engaña, no tiene intenciones ocultas sino un comportamiento veraz y recto, del que puede sentirse honrado.

9. Veracidad

Se entiende como la manifestación al otro de los datos o informaciones que tiene derecho a saber para tomar sus propias decisiones, con libertad. Es mucho más que evitar “decir algo falso”. La norma de veracidad obliga a no omitir ninguna información relevante para que el interlocutor ejerza sus verdaderos derechos.

10. Intimidad

Es el reducto más exclusivo y propio de la persona. Está constituido por todos los datos biográficos, psicológicos, médicos, financieros, afectivos, religiosos o sociales que configuran el modo de ser de una persona. Toda persona tiene derecho a ser respetada en su intimidad y a preservar la confidencialidad de los datos que le pertenecen. En contrapartida, toda persona tiene el deber de preservar la



confidencialidad de los datos de las demás personas. Lo mismo puede decirse del derecho de la empresa a que no se divulguen aquellos datos que conforman su identidad, propósitos y métodos.

11. Conductas obligatorias

Son las conductas que, de acuerdo a la teoría ética o filosofía moral de la empresa, constituyen un deber ineludible y deben cumplirse siempre, sin excepción. El no cumplimiento de una conducta éticamente obligatoria causa un mal por “omisión” de una conducta ineludible.

11. Conductas óptimas

Son las que encarnan de forma excelente los ideales éticos de la empresa. Estos siempre deben buscarse para perfeccionar al ser humano, a la organización y al conjunto de la sociedad.

12. Conductas deseables

Son las que no siempre pueden ponerse en práctica, pero en la medida que puedan concretarse, alientan o fortalecen los ideales de valores éticos asumidos por la empresa.

13. Conductas prohibidas

Son las que perjudican a la persona, a la organización o al conjunto de la sociedad en sus derechos fundamentales, de manera tal que jamás, en ninguna circunstancia, deben tolerarse. A través de la práctica prohibida se causa el mal por “comisión”.

4.8.2. Código de Ética Empresarial

En palabras de la agrupación DERES (2001), “es uno de los instrumentos que puede utilizar la empresa para expresar y recopilar el racimo de valores, principios y normas éticas que la organización ha hecho propios. Como forma de ponerlos en práctica, en los Códigos suelen formularse por separado aquellos imperativos conductuales considerados obligatorios, de los óptimos, deseables o prohibidos.

La aplicación del Código no prevalece sobre las disposiciones legales; más aún, busca una excelencia mayor a la que obliga la ley vigente”.

Teniendo en cuenta la definición antes formulada, un Código de Ética (o moralidad) es un texto escrito que cumple con las siguientes funciones:

1. Identificativa

El texto señala los cometidos, metas y roles que la organización pretende cumplir en la sociedad.



2. Declarativa e informativa

El texto indica cuál es la teoría ética que configura la filosofía empresarial y cuál es el racimo de valores éticos asumido por la organización como propio. Esta función será mejor cumplida, cuanto más precisión se logre en cada uno de los valores éticos adoptados por la organización.

Por ejemplo, si uno de los valores que se reconoce en la organización es la dignidad de la persona, un imperativo ético consecuente con ese valor fundamental, es el de la igualdad de trato y la prohibición de toda discriminación. Los imperativos, a su vez, se concretan en forma de conductas valoradas por la función discriminativa.

3. Discriminativa

El texto del Código es suficientemente claro como para que los involucrados puedan distinguir o percibir como distintas, aquellas conductas que son “obligatorias”, de las que se consideran “óptimas”, de las que se consideran “deseables” y, finalmente, de las que se consideran “prohibidas” o reprobables. Sin esta función discriminativa no se puede hacer un discernimiento ético ni tomar las decisiones consiguientes.

4. Metodológica y procedimental

El texto establece las vías adecuadas para llegar a la solución de los conflictos o de los dilemas éticos que se puedan plantear en la organización, sin tener que caer en conductas reprobables. También puede prever los mecanismos de evaluación de las conductas éticas y quiénes son los responsables de aplicar el sistema de sanciones.

5. Coercitiva

El texto establecerá el sistema de sanciones que tiene la organización, y deberá formular los procedimientos “justos” para su aplicación o, por el contrario, las recompensas por las buenas conductas. Se cumplirá tanto mejor esta función, en la medida en que las sanciones sean progresivas y proporcionales a la responsabilidad del individuo en las conductas evaluadas, no en función de la magnitud del daño ocasionado.

6. Protectiva

El conjunto de todas las funciones anteriores tiene como objetivo proteger al individuo de eventuales injusticias, y proteger la buena fama o la justa imagen pública de la organización.

Un Código es uno de los instrumentos con que cuenta la organización para aplicar la ética. Si se lo toma de forma aislada puede resultar ineficaz y, aún, ser



contraproducente. En cambio, si se lo vincula con otros instrumentos resulta ser muy útil. En el esquema siguiente se indican precisamente otros posibles instrumentos que refieren a la aplicación de los valores, principios y normas éticas en la práctica empresarial. Finalmente, hay que tomar conciencia que sólo si todos esos instrumentos en conjunto conforman un “clima” ético, tendrán credibilidad para los involucrados. (DERES, 2001).

4.8.3. Principales contenidos que debe tener un código de Ética

Según la agrupación DERES (2001) son:

1. Definición clara de cómo se relacionará la empresa con los distintos grupos de interés, tales como proveedores, consumidores, comunidad y con los miembros de la empresa en general.
2. Identificación de las personas responsables de valor por la aplicación y el respeto al Código de Ética.
3. Descripción de cuáles son las conductas éticas a seguir en la forma de relación que se establecerá con los distintos grupos de interés. Por ejemplo: una conducta ética es el rechazo a la corrupción, al cohecho.
4. Descripción de conductas éticas en la toma de decisiones del Gobierno Corporativo.
5. Definición de las formas de sanción a la infracción del Código de Ética.
6. Instancias o canales de comunicación que permitan generar procedimientos para enfrentar faltas al Código de Ética.



5. MARCO CONTEXTUAL

5.1. EMPRESA

5.1.1. Breve descripción de la empresa

Pampa & Pop es una compañía de moda ética, destinada a consumidores a los que les importan las condiciones sociales y medioambientales de producción. Actualmente se encuentra ubicada en Av. Coronel Díaz 2289 entre French y Juncal en la provincia de Buenos Aires y en 28, rue Saint Ambroise, Paris 11 en París.

Se dedica al diseño y a la venta de indumentaria en algodón agroecológico y accesorios en cuero vacuno de primera calidad, que asegure un curtido responsable.

Los diseños en cuero incluyen camperas, blazers, carteras, bolsos, clutches, cinturones y guantes. La obtención de cuero curtido no siempre tiene que ser contaminante, más aún cuando existen industrias que trabajan con políticas de producción más limpia. Inclusive, hoy en día existen procesos de curtición libres de cromo y control del consumo de agua.

La fusión entre Pampa & Pop es un homenaje a la complicidad femenina y a la búsqueda de un mundo mejor a través de la expresión en la moda. Pampa & Pop son dos personajes, amigas, terriblemente diferentes en sus temperamentos pero sumamente cómplices; aunque todo parece oponerlas, las une su avidez por crear un universo más equitativo y lleno de luz. ¿Sus valores? En el corazón de la moda ética y de la filosofía slow wear, Pampa & Pop no obedece a las tendencias, sino que busca crear un universo propio, audaz y original. Volver “pop” la Pampa, desde una óptica de consumo responsable, la hizo ganadora de distinciones, como BA emprende, por su innovación y creatividad. Pampa & Pop presenta materiales nobles, como el cuero y el algodón agroecológico, revisitados con fabulosas paletas de color y sorprendentes estampados. (Eco Diseño, 2012)

5.1.2. Historia de la empresa

Pampa & Pop nace en 2008, del sueño de Josefina Gamboa, basada en Buenos Aires, y Leticia Amorin, residente en París, de crear un proyecto comercial de interés social que vinculara innovación, identidad argentina y responsabilidad social. (Enamodate.com, 2013)



A partir de un análisis de las oportunidades existentes en un mercado conocido (Europa), buscaron identificar productos, pero por sobretodo procesos, que pudieran resultar innovadores para nichos de mercado en expansión (consumo ético y responsable).

De esta manera, optaron por la utilización de materiales tradicionales (cuero vacuno, emblema de Argentina) y materiales novedosos altamente solicitados (algodón agro-ecológico), bajo esquemas de producción innovadores (comercio justo y moda ética) con el objeto de distinguirse a través de una aplicación moderna y original en indumentaria femenina.

Según las creadoras, "la moda ética comercializada en Europa hasta el 2008 era pobre en diseño, coloridos y terminación, presentando estilos marcadamente "étnicos" y por lo tanto, poco atractivos para un segmento urbano ávido de consumir moda cosmopolita de forma ética. Pampa & Pop busca dar una respuesta a esta oportunidad y se distingue por su posicionamiento alto, originalidad de detalles y adaptación a las nuevas tendencias".

Las creadoras de Pampa & Pop se forman como emprendedoras; Josefina sigue la formación para emprendedores en el Centro Metropolitano de Diseño de Buenos Aires y Leticia se forma en el GEAI en París. Así, conciben su primera colección, presentada en octubre de 2008 en el Ethical Fashion Show de París.

Ganadora de BA Emprende 2008, Pampa & Pop obtiene además becas parciales y gana concursos para participar en importantes ferias comerciales internacionales en París, Francia (Ethical Fashion Show 2008 y 2009, Who's Next 2009 y 2010) y Tokyo, Japón (Rooms, agosto 2010).

Estas valiosas oportunidades dan sus frutos: al día de hoy, Pampa & Pop cuenta ya con unos 50 puntos de venta, ubicados en Austria, Alemania, Bélgica, Suiza, Italia, Uruguay, Francia y Japón.

Una gestión rigurosa y un cumplimiento impecable de los plazos de entrega le han valido ya la reputación de una marca argentina seria, que comienza a ser conocida en Europa, más allá del ámbito de la moda ética, con tan sólo 6 años de existencia.

Frente a la preocupante crisis mundial que está afectando de forma brutal al continente europeo, Pampa & Pop necesita abrir nuevos mercados y diversificar sus canales de distribución para poder seguir consolidándose y creciendo.

Por otra parte, la difusión mediática que tuvo Pampa & Pop en Argentina ha permitido verificar que también en el mercado local hay una demanda potencial



creciente, cada vez más sensible al valor de la ética y al diseño de autor en la producción textil, tal vez cansada de la masividad de las grandes marcas multinacionales.

Es por todo esto que Pampa & Pop abrió un showroom en el barrio porteño de Palermo en junio de 2011.

5.1.3. Filosofía empresarial

La Filosofía es manejarse con códigos éticos, promover el trabajo digno y luchar contra el trabajo esclavo. Ayudar a los diseñadores pequeños y luchar contra las grandes empresas.

5.1.4. Misión

Aliar creatividad, audacia y convicción para derribar los prejuicios sobre la moda ética y los dictámenes de la tendencia única.

5.1.5. Visión

En un futuro esta empresa quiere consolidarse, para incrementar el volumen de sus ventas y lograr una expansión geográfica hacia otros nuevos países. Ampliar las líneas de producto, y además hacer más fuerte su presencia en el mercado argentino.

5.1.6. Objetivos

Tiene como objetivo principal desarrollar una tarea ética, además de diseñar hermosas carteras. Además, busca la valorización del saber artesanal y de los oficios en vías de extinción, así como la creación de verdaderos empleos en el marco de la promoción de los derechos humanos.

5.1.7. Estrategias

- Brindar productos de calidad y novedosos, que no sigan las tendencias marroquinerías tradicionales.
- Buscar consolidar acuerdos de largo plazo a fin de promover el saber tradicional y preservar los oficios manuales.
- Buscar aliar calidad del producto y respeto por el medio ambiente.
- Establecer una relación a largo plazo con los clientes y proveedores.
- Ofrecer una amplia variedad de productos.
- Crecer y expandir su área de cobertura.



5.1.8. Cultura y valores

En su página web Pampa & Pop, Amorín y Gamboa (2014) expresan que, “el universo de la moda descansa en una larga cadena de pequeños oficios, a veces imperceptibles. Una prenda puede esconder mucho trabajo manual, pero también mucha explotación humana sin que lo percibamos”.

Y señalan que,

Los valores de Pampa & Pop son los del comercio justo. La meta de Pampa & Pop es: la ética en pos de la estética. Para Pampa & Pop, calidad debe rimar con equidad, diseño con dignidad, estilo con solidaridad.

El corazón de Pampa & Pop es la valorización del saber artesanal y de los oficios en vías de extinción, así como la creación de verdaderos empleos en el marco de la promoción de los derechos humanos. Estos valores son el hilo conductor del trabajo de Pampa & Pop y se traducen en un compromiso concreto a lo largo de toda la producción.

Estos son los 4 **principios fundamentales** que guían a Pampa & Pop:

- Pampa & Pop promueven una remuneración justa y digna, particularmente a través de su trabajo con cooperativas, actores implicados en la lucha contra la esclavitud contemporánea y a favor de la autonomía de los pequeños productores.
- Pampa & Pop quieren aliar calidad del producto y respeto por el medio ambiente. El curtido responsable del cuero, el algodón agroecológico, el uso de tintas biodegradables para serigrafía son algunos ejemplos de su permanente búsqueda de soluciones más ecológicas.
- Pampa & Pop utilizan prioritariamente materias primas de origen argentino con el objetivo de apoyar a una industria textil extremadamente debilitada, a fin de contribuir al desarrollo de un país con un potencial extraordinario.
- Pampa & Pop buscan consolidar alianzas de largo plazo a fin de promover el saber tradicional y preservar los oficios manuales, apoyando particularmente proyectos concebidos en una lógica generadora de autonomía.



5.1.9. Situación económica y financiera

Según lo entrevistado, este emprendimiento al principio se valió de subsidios y de préstamos personales.

Hoy en día necesita de inversores que lo financien porque aún no han logrado la solidez suficiente para autofinanciarse. Si bien esta logrando una presencia más fuerte en el mercado, principalmente en el francés, al transmitir al cliente a través de la marca seguridad, confianza y calidad, necesita todavía de una mano amiga para sostenerse.

5.1.10. Objeto social y Forma legal

Pampa & Pop es una empresa unipersonal, que se rige por las disposiciones de Sociedades Comerciales, ley 19.550 (esta figura social se da con la modificación de los artículos. 1, 16 y 94 bis de la LSC).

En Francia son como una especie de Sociedad de Responsabilidad Limitada argentina.

El Artículo 1° del Estatuto francés, traducido, dice: "La empresa es una sociedad anónima de capital variable que se regirá por las disposiciones Descargo de responsabilidad aplicables a esta forma social, y las demás disposiciones legales normativa vigente, así como por los presentes estatutos.

Funciona igual de bien en la misma forma con uno o más accionistas. No puede hacer una oferta pública."

El Artículo 2° del Estatuto habla del objeto: "El objetivo de la compañía en todos los países o en su nombre o por cuenta de terceros, o con terceros la compra, venta y fabricación de prendas de vestir confeccionadas y accesorios, así como artículos relacionados con la moda y las artes decorativas y más en general, todas las operaciones industriales y comerciales que contribuyen a la consecución de este artículo y / o en relación con:

- La creación, adquisición, arrendamiento, arrendamiento de la gestión de todos los fondos, el comercio, arrendamiento, instalación, funcionamiento de todas las instituciones, los fondos de comercio, las fábricas, en referencia a uno u otro de actividades específicas;

- La adquisición, operación o disposición de todos los procesos y patentes de estas actividades;

- La participación directa o indirecta de la sociedad en todas las transacciones financieras, inmobiliarias o mobiliarias y en cualquier comercio o industria pueden



estar relacionados con el objeto social o cualquier otro propósito similar o relacionado, como a fomentar su desarrollo o su implementación.”

5.1.11. Ramo de la actividad

Según un artículo publicado por Eco-Diseño (2012), en general, Pampa & Pop es una pequeña empresa industrial y comercial porque se ocupa, bajo el concepto de “no sacrificar ética en favor de la estética”, del diseño y la venta de indumentaria en algodón agroecológico y accesorios en cuero vacuno de primera calidad, que asegure un curtido responsable.

Los diseños en cuero incluyen camperas, blazers, carteras, bolsos, clutches, cinturones y guantes. La obtención de cuero curtido no es contaminante, ya que existen industrias que trabajan con políticas de producción más limpias. Inclusive, hoy en día existen procesos de curtición libres de cromo y control del consumo de agua.

Continuando con lo publicado por Eco- Diseño (2012), la confección de remeras y minivestidos, se inicia con la compra de algodón ecológico en una Cooperativa y finaliza la confección a cargo del Grupo Mundo Alameda; un espacio que nació como una asamblea y que se transformó en lugar de referencia para trabajadores textiles, con una política libre de trabajo esclavo.

El cultivo tradicional de algodón otorga una prenda suave y agradable al tacto, pero siendo un cultivo muy delicado, se utilizan numerosos pesticidas químicos frente a las plagas y fertilizantes para impedir que el suelo se desgaste.

El cultivo de algodón agroecológico utiliza pesticidas naturales y combate plagas con depredadores. Asimismo, busca climas lluviosos para evitar el riego permanente y utiliza la rotación de cultivos para evitar el agotamiento de los nutrientes del suelo. El resultado es una prenda 100% natural y libre de químicos. Pampa & Pop, además, no utiliza blanqueadores ni tintas nocivas, sino que las reemplaza por tintas al agua y biodegradables.

5.2. MERCADO

Pampa & Pop vende sus productos en Argentina, en Francia y en varios países más.

Los puntos de venta tienen un espíritu de moda/diseño y una gama de precios medios.



La marca ha sabido crear productos que se asocian al comercio justo y la moda ética, con un diseño cosmopolita; ya que exportan a diversos países como: Francia, Bélgica, Suiza, Italia, Austria y Japón.

Al día de hoy, Pampa & Pop cuenta con 50 puntos de venta: once, en París; diecisiete, en el resto de Francia; ocho, en Suiza; cinco, en Argentina; dos, en Italia; dos, en Alemania; uno, en Bélgica; uno en Austria; uno, en Uruguay y dos, en Japón. Algunos son locales exclusivos de moda ética y otras son boutiques regulares que dan un lugar a este tipo de colecciones.

Desarrolla su actividad en un mercado sumamente competitivo, ya que no sólo ésta está dada por las empresas locales del mismo ramo sino también por la existencia de innumerables páginas web que permiten la compra de productos similares vía on-line.

5.2.1. Proveedores

Amorín y Gamboa (2014) señalan que, "Pampa & Pop no cuenta aún con taller propio, sino que elige cuidadosamente a sus socios estratégicos, supervisando particularmente sus condiciones de trabajo. Trabaja con cooperativas (como la cooperativa La Alameda) y pequeños emprendimientos, con el compromiso de generar empleo digno estable y mejorar las condiciones de vida de sus socios en el mediano plazo. El objetivo es crecer en volumen para consolidar y fortalecer una red de trabajadores éticos de la confección".

La colección de Pampa & Pop está compuesta por ropa y accesorios de cuero y una línea de remeras de algodón. En el primer caso, trabajan con artesanos del cuero y, en el segundo, con una fábrica recuperada de Pigüé que procesa algodón chaqueño producido sin pesticidas. "Privilegiamos trabajar con cooperativas, porque tienen un proyecto detrás. En un mercado como el textil, donde hay mucha explotación, nosotros forjamos lazos duraderos", dijo Gamboa. Cuando no hay cooperativas en el rubro, recurren a artesanos que se comprometen a ser transparentes en el precio y en las condiciones de trabajo.

5.2.2. Competencia

Al ofrecer algo novedoso (cuero de buena calidad, con mucho color, diseño y forrería sorprendente), se diferencia bastante del resto.

En Argentina, se podrían nombrar muchísimos posibles competidores, pero los parámetros de comparación no serían idénticos. No hay pequeños emprendedores



que trabajen con cuero y sean éticos y, además, exporten. Además la doble nacionalidad las distingue.

Pampa & Pop no sigue las tendencias marroquinerías locales ni en los diseños ni en el color, sino que busca crear un universo propio, audaz y original.

En Francia compete con muchas marcas de marroquinería locales, particularmente con diseño de autor que respeta normas éticas, tales como Nat et Nin, Deux filles en fil, Veja, entre otras.

Se ubica en el mercado europeo como una marca accesible dentro de una gama alta o bien como altamente posicionada en una gama intermedia.

En palabras de las diseñadoras, "Pampa & Pop cuenta con la ventaja de ofrecer una línea que incluye productos más "juveniles" (bandoleras, fajas, camperas rockeritas, colores fuertes...) y no tanto (capas, guantes de dama, carteras de noche...). Es decir que Pampa & Pop se dirige tanto a una adolescente como a una señora mayor, pero a través de productos diferenciados".

Los diferenciales que han consolidado el éxito y reconocimiento de Pampa & Pop en Europa son:

- la calidad del cuero y su liviandad;
- la paleta de colores audaz;
- el uso de forrería estampada original y sorprendente;
- diseños en continua evolución;
- líneas con targets de consumidoras bien diferentes;
- un abanico de productos en permanente crecimiento.

5.2.3. Clientes

Pampa & Pop ofrece líneas que atraen a diferentes franjas etarias, así como paletas "pampa" (baja saturación, colores tierra) y otras "pop" (saturadas, colores intensos), captando así clientas con gustos más "juveniles" (bandoleras, fajas, camperas rockeras, colores fuertes) y no tanto (capas, guantes de dama, carteras de noche). Si bien la clienta ideal de Pampa & Pop ronda los 30-35 años, Pampa & Pop atrae tanto a una adolescente como a una señora mayor que presta atención a su apariencia, con cierto poder adquisitivo, y eventualmente, cierta conciencia política/medioambiental, a través de productos diferenciados.

Según Gamboa, "su caballito de batalla es el color. La mujer que usa Pampa & Pop tiene personalidad y quiere mostrarla".



5.2.4. Políticas de Financiación

Los proveedores de materia prima financian a Pampa & Pop con cheques a 30 o 60 días, pero la mano de obra se paga de contado.

Y con los clientes se trabaja con seña y pago ya sea mediante transferencia bancaria o con el pago de cheques.

Y en la venta a minoristas puede ser de contado o mediante tarjeta de crédito.

5.2.5. Políticas de Ventas

El reglamento de venta de Pampa & Pop para Argentina es:

- Se puede pedir sobre stock (listo para enviar) o encargar, señando, algo que se produce.
- Comprar sobre stock ya existente: pago del 100% para un primer pedido, envío inmediato luego del pago.
- Forma de pago: transferencia o cheques.
- Para pedir sobre colección por producir es fundamental una seña.
- Plazos de entrega: variables, según se trate de stock o de producción por venir.
- En principio, no practican la consignación. Pero si la envergadura de un cliente, su posición estratégica en una ciudad lo merecieran, se puede considerar. De hecho, es la forma habitual de comercio en Argentina para los diseñadores de autor en locales multimarca.
- Del mismo modo, un escalonamiento del pago también se puede evaluar si el cliente es interesante.

5.3. ESTRUCTURA INTERNA

Son dos personas, una por país (Argentina y Francia) full time en venta y producción, producción desde Argentina y distribución desde Francia. Después hay personas en talleres, cortador, más o menos una estructura de 10 personas trabajando de diferentes formas y con diferentes estatutos.

También depende del momento la cantidad de personas que se necesitan.

5.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Trabajan con un sistema llamado Lince pagando un abono mensual; que les sirve para facturación y venta y, además, para hacer un seguimiento del stock.



También les sirve para calcular cuánta materia prima necesitan para hacer determinado producto.

Y en Francia utilizan un sistema llamado CIEL que es más contable.

Al tratarse de una empresa chica la comunicación entre las personas que integran la misma es, esencialmente, personal, verbal y fluida. Trabajan vía skype, teléfono, mail.

5.5. ANÁLISIS FODA

5.5.1. Ambiente Externo

- **Oportunidades:**
 - Mercado internacional ávido de productos socialmente responsables, es un Nicho por satisfacer.
 - Diversificar materias primas para bajar costos, manteniendo el espíritu de marca.
 - Crear nuevas líneas con costos menores para tener una entrada de gama más accesible.
 - Buena relación con una de las capas de las Galeries Lafayette Paris (fueron 2 veces marca invitada), ya que es una buena salida a tratar de implementar regularmente.
 - Lograr poner P&P “de moda” o vitalizar el concepto de marca a través de un buen plan de comunicación (redes sociales, prensa, blog, videos).
 - Test de los dos locales = confirmación del potencial de P&P (tanto colecciones *como universo*). *Deben mudarse ahora para desarrollarlo en barrios fashion.*

- **Amenazas**
 - Fuerte crisis en Europa, Francia (donde está la mayor fuente de ingresos actualmente), está muy mal.
 - Inestabilidad en Argentina, recesión, inflación, falta de materias primas por importación cerrada.
 - El problema cambiario desfavorece la exportación.
 - Coyuntura mundial: aumento constante del costo de materias primas (tales como el cuero y el algodón, que son commodities), además de una escasez parcial de algunas de ellas.



- La consumidora de hoy, a nivel mundial, se está acostumbrando a siempre pagar todo con descuento: arruina los márgenes.

5.5.2. Ambiente Interno

- Fortalezas

- Identidad de marca fuerte, apreciada y consolidada, reconocimientos y premios que dan cuenta del acierto de los valores (argentinidad, ética, sustentabilidad) que conlleva la marca.
- Testeo de producto realizado y satisfactorio, aceptación y entusiasmo de la clientela.
- Buenas experiencias de venta directa al público en lugares clave (ejemplo: Galerías Lafayette, superando los objetivos comerciales pautados).
- E-shop on line, agencia de prensa muy eficiente, dos locales propios.
- Producción y calidad de producto muy mejorado pero falta.
- Colecciones atemporales (artículos que se venden todo el año) que permite cubrir las temporadas opuestas de los dos hemisferios.
- La Filosofía ética es diferencial (en Francia, P&P es mostrada como ejemplo en el mundo de la moda ética, y en Argentina son pocos en el slow-wear).
- Modelo de empresa (comercio justo) que promueve pre-financiación de la producción (en Francia, muchos clientes dan señal de 30% del encargo para financiar su producción).

- Debilidades

- Falta de capital de trabajo, para invertir en RRHH, materias primas, comunicación, Ferias comerciales.
- Falta de RRHH porque la estructura es demasiado chica.
- Costos fijos y variables altos en comparación al volumen de ventas.
- Gestión de la empresa deficiente, falta de procesos y de seguimiento general del negocio y de definición de estrategias a mediano/largo plazo. Falta de anticipación.
- Al ser el cuero el corazón de las colecciones: materia prima de base demasiado cara e inmoviliza mucha plata.
- Productos considerados “caros”, por lo tanto, deben encontrar su target.



- Ubicación de los dos locales (en BA: no es su target directo. En Paris: el target esta perfecto pero la calle es poco concurrida).
- Falta mejorar la calidad del producto.

5.6. MATRIZ ORGANIZACIÓN/ CONTEXTO/ INFORMACIÓN

ORGANIZACIONES	<p>Organizaciones y contexto conocen</p> <ul style="list-style-type: none"> • La calidad de los productos que ofrece la empresa. • Los materiales con los que se trabajan. • Gran variedad de productos ofrecidos. • E-shop on line. 	<p>Organizaciones conocen y contexto no</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores de materia prima con los que trabaja la empresa. • Proyectos de lanzamiento de nuevos productos.
	<p>Contexto conoce y organizaciones no</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calificaciones crediticias. • Proyecciones efectuadas del sector. • Análisis de terceros sobre datos de la empresa. 	<p>Ambos desconocen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medidas económicas y políticas futuras.
CONTEXTO	<p>Organizaciones y contexto conocen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inflación esperada. • Nuevos competidores. • Nuevos productos. 	<p>Organizaciones conocen y contexto no</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales. • Ampliación de la zona de comercialización de la empresa.
	<p>Contexto conoce y organizaciones no</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibles quiebras y/o concursos de clientes o proveedores. • Posibilidad de acceder a créditos bancarios y desconocimiento de la misma por la empresa. 	<p>Ambos desconocen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías de Empresas en desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia

En síntesis, se destaca en este Marco Contextual una gran fortaleza de Pampa & Pop que es el reconocimiento de marca de moda ética y sustentable en, mayor medida, en Francia y en, menor medida, en Argentina; y su identidad de marca fuerte,



apreciada y consolidada. Pero también se aprecia un gran problema que tiene la empresa bajo estudio: la falta de capital para poder contar con una infraestructura más grande y poder contratar más mano de obra para incrementar la producción; y el aumento cada vez mayor del costo de la materia prima principal de los productos que no permite tener altos márgenes de ganancias.



6. APLICACIÓN DE UN CÓDIGO DE ÉTICA A PAMPA & POP

Se aplicó un código de ética a la empresa Pampa & Pop y es el siguiente:

En Pampa & Pop consideramos el comercio justo como el más alto valor que nos distingue. La meta de Pampa & Pop es: la **ética** en pos de la estética. Para Pampa & Pop, calidad debe rimar con **equidad**, diseño con **dignidad**, estilo con **solidaridad**.

El corazón de Pampa & Pop es la valorización del saber artesanal y de los oficios en vías de extinción, así como la creación de verdaderos empleos en el marco de la **promoción de los derechos humanos**. Estos valores son el hilo conductor del trabajo de Pampa & Pop y se traducen en un compromiso concreto a lo largo de toda la producción.

Para vivir Nuestros Principios y Valores y por lo tanto cumplir con este Código, es indispensable que seamos personas de alta calidad moral y que nos sea natural cumplir con el mismo, predicando con el ejemplo.

Cumplir con las disposiciones de Nuestro Código de Ética nos llevará siempre a tener la satisfacción de haber actuado lealmente con Nuestra Empresa y con Nuestros Grupos de Interés de manera clara y honesta, en un ambiente de confianza y cordialidad en todos los aspectos de nuestra vida, tanto en lo personal como en lo profesional.

1. **Con nuestros Consumidores y Clientes**

Nuestros Clientes y Consumidores son la esencia por la cual existimos. Su satisfacción es esencial para nuestro éxito. Por lo tanto, la calidad de Nuestros Productos es el principal compromiso con ellos.

Ofrecemos al público en general gran variedad de productos de cuero, reuniendo en ellos responsabilidad con el medio ambiente y responsabilidad social con las personas que intervienen en la cadena de producción.

En nuestro trato con Clientes no hay cabida para ningún tipo de corrupción, soborno, favoritismo o cualquier actividad que sea contraria a las buenas costumbres o atente contra la salud de la población.

2. **Con Nuestros Colaboradores**

En Pampa & Pop buscamos que todo Colaborador sea respetado y que encuentre un espacio adecuado para su desarrollo tanto en el ámbito profesional como en el personal.



El trato con Nuestros Colaboradores se basa en la Regla de Oro: Respeto, Justicia, Confianza y Afecto.

Promovemos un clima laboral sano, participativo, transparente, respetuoso y comunicativo.

- **Respeto a la Individualidad**

Cada persona tiene un valor único y reconocemos que su contribución individual es indispensable para el equipo de trabajo en el que se desenvuelve. Por ello les respetamos y no permitimos que exista ningún tipo de discriminación ya sea por edad, religión, sexo, raza, preferencia sexual o por cualquier condición que se encuentre protegida por las leyes de la comunidad en que operamos. Esta disposición aplica para todos los aspectos del empleo, incluyendo reclutamiento, selección, promoción, cambio de puesto, transferencias, terminación de la relación laboral, compensación, educación, capacitación y en general a todas las condiciones del trabajo.

- **Desarrollo y Valores**

Estamos comprometidos a propiciar el desarrollo de Nuestro Personal de manera subsidiaria y fomentar el aprecio a los más altos valores morales y normas éticas. Transmitimos y difundimos Nuestros Valores y Principios a través de nuestra conducta.

Reconocemos que la confianza es la base para una relación estrecha y duradera y que ésta se fundamenta en la integridad de la persona.

Brindamos al personal las facilidades pertinentes para que desarrollen su talento y competencias y lo puedan aplicar para tomar mayores responsabilidades, dentro de las oportunidades que se les presenten.

- **Seguridad**

Apreciamos y respetamos profundamente la vida y la salud de todos Nuestros Colaboradores.

La integridad física de Nuestro Personal tiene prioridad sobre la eficiencia en la operación y los resultados de la empresa. Nos comprometemos por ello, a proporcionar un ambiente de trabajo seguro y a generar continuamente una cultura que preserve la salud física y mental de los Colaboradores.

- **Claridad y Responsabilidad en las Funciones**

Reconocemos la importancia de transmitir a Nuestros Colaboradores la información que requieran para el cumplimiento de sus funciones, pues solamente así



podrán estar involucrados con los objetivos y proyectos prioritarios de la empresa; para el logro de los mismos con profesionalismo y entusiasmo.

3. Con Nuestros Proveedores

- **Trato**

Con Nuestros Proveedores tenemos el compromiso de llevar a cabo negociaciones honestas y equitativas, sin discriminaciones y/o imposiciones.

Todo Proveedor será siempre tratado con la Regla de Oro: Respeto, Justicia, Confianza y Afecto.

Nuestro compromiso es un trato que incluye no sólo el respeto a las personas que representan a los Proveedores, sino el proporcionar la información necesaria de los resultados de los concursos y licitaciones, de manera que estos procesos sean transparentes y justos.

- **Selección y desarrollo**

Todas las propuestas que Nuestros Proveedores hagan serán revisadas de manera integral considerando el precio, el valor agregado, la calidad y el servicio que ofrezcan.

Otorgamos el más alto valor a la competencia justa en el proceso de evaluación para la selección de los mejores. Hemos de ser consistentes con el compromiso que adquirimos para construir relaciones de negocios duraderas, equitativas y justas.

Involucramos a nuestros Proveedores, buscando su desarrollo y proporcionándoles apoyo e información para mejorar las características de los materiales y servicios que requerimos de ellos, a través de una relación de confianza a largo plazo.

- **Condiciones**

Consideramos que uno de nuestros principales compromisos con Nuestros Proveedores es el pago oportuno por sus servicios y productos. Para ello establecemos acuerdos claros en materia de condiciones de pago y definimos procesos estables, simples y transparentes que no se presten a interpretaciones o malas prácticas.

En Pampa & Pop buscamos consolidar alianzas de largo plazo a fin de promover el saber tradicional y preservar los oficios manuales, apoyando particularmente proyectos concebidos en una lógica generadora de autonomía. Y promovemos una **remuneración justa y digna**, particularmente a través de nuestro



trabajo con cooperativas, actores implicados en la lucha contra la esclavitud contemporánea y a favor de la autonomía de los pequeños productores.

Aspiramos a tener Proveedores que en cada transacción obtengan beneficios justos que promuevan su desarrollo sustentable, para estar en posibilidad de brindar un servicio que evolucione en todos sus elementos, no sólo en el precio.

Comprometidos a promover la legalidad de las operaciones, somos cuidadosos de que Nuestros Proveedores no incurran en prácticas ilegales como el lavado de dinero, el incumplimiento de sus obligaciones fiscales, medioambientales o sociales, tales como el pago de seguridad social, impuestos o trabajo de menores de edad, de acuerdo a la legislación del país. Pampa & Pop no sostendrá ninguna relación comercial con aquellos proveedores que incurran en este tipo de prácticas.

Buscamos que Nuestros Proveedores nos ayuden a ofrecer productos de excelencia, por lo tanto, trabajamos con aquellos que nos garanticen la máxima calidad de las materias primas y que sean de nacionalidad argentina.

Pampa & Pop fomenta el cuidado del medio ambiente y la biodiversidad y por lo tanto espera que sus proveedores también lo hagan.

4. Con Nuestra Competencia

En Pampa & Pop estamos comprometidos a competir en el mercado basados en precio y sobre todo en calidad, en un marco de integridad, respetando a Nuestros Competidores en todos los sentidos.

Toda publicidad o promoción está basada en la verdad y cumpliendo la legislación de cada país en materia de competencia. Competimos a través de la calidad y la estrategia comercial, acordes a Nuestros Principios y Valores.

Respetamos a Nuestros Competidores y siempre que tengamos que hablar de ellos utilizaremos información basada en hechos. Toda comparación con la competencia se hará utilizando términos exactos, sin calificativos y sin emplear información o argumentación engañosa.

5. Con el Gobierno

Nos mantenemos informados de las leyes de cada país en el que operamos y hacemos las adaptaciones que sean necesarias para no incurrir en ninguna violación.

6. Con la Sociedad

Reconocemos que nuestra razón de ser es la sociedad en la que estamos inmersos, es a ella a quien nos debemos y para quien trabajamos. Por ello, promovemos el voluntariado entre Nuestro Personal, y estamos comprometidos y



apoyamos con nuestro trabajo y actitudes cotidianas los Principios y Valores que dan sustento a la comunidad en que vivimos.

Queremos aliar calidad del producto y respeto por el medio ambiente. El curtido responsable del cuero, el algodón agroecológico, el uso de tintas biodegradables para serigrafía son algunos ejemplos de nuestra **permanente búsqueda de soluciones más ecológicas**.

Utilizamos prioritariamente **materias primas de origen argentino** con el objetivo de apoyar a una industria textil extremadamente debilitada, a fin de contribuir al desarrollo de un país con un potencial extraordinario.

Además, Pampa & Pop se compromete a donar un porcentaje de sus beneficios a iniciativas para el desarrollo en Argentina, particularmente proyectos concebidos en una lógica generadora de autonomía.

Finalmente, en Pampa & Pop creamos un espacio de intercambio abriendo pasarelas para otros creadores, artesanos, pequeños emprendedores, navegando la ola de inmensa creatividad argentina.

En conclusión, usar Pampa & Pop es convertirse en protagonista de una iniciativa comprometida, es impactar directamente en la vida de muchas personas en Argentina.

En resumen, de la aplicación del código de ética desarrollado anteriormente, de la entrevista efectuada a Josefina Gamboa (ver Anexo N° 1) y de la encuesta efectuada sobre indicadores de Responsabilidad Social Empresaria (ver Anexo N° 2) podemos extraer lo siguiente, que Pampa & Pop nació con una finalidad genuina ética y no de lucro y busca permanecer en esa línea. Esta destinada a consumidores a los que les importan las condiciones sociales y medioambientales de producción, ya que la idea que la guía es “slow fashion o slow wear”. Por lo tanto, se puede decir que la empresa tiene un genuino perfil en el ámbito de la RSE.



7. CONSIDERACIONES FINALES

El análisis realizado en este trabajo consistió en exponer el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como un nuevo paradigma de gestión, el que incorporado a la empresa representa una fuente de ventaja competitiva para la organización.

Las empresas han comenzado a adoptar la RSE, no sólo como resultado de presiones de los consumidores, los proveedores, la comunidad, las organizaciones de activistas, los inversionistas, (también llamados en conjunto *stakeholders*) etc.; sino que es también una actividad estratégica en la competencia comercial. La empresa desempeña un papel muy importante en la vida de las personas, no sólo como generadora de empleo y de riqueza, sino como agente de desarrollo en las comunidades en la que están insertas. Las organizaciones son conscientes de ello y aprovechan las expectativas que genera la RSE para obtener ventajas competitivas. (Friedman, 1967)

De acuerdo a Momberg (2006), "la RSE lleva a que la empresa identifique y explote puntos de ventaja por sobre la competencia, desde el momento mismo en que se incorpora a la gestión, por la diferenciación que se produce de las demás firmas de su industria y los beneficios que son reconocidos en los ámbitos comerciales, legales y medioambientales, hacia su comunidad interna y en el área financiera" (p.71).

Se destaca que cada vez más son las empresas que incorporan como preceptos básicos el de agregar valor a la sociedad, ser limpios y ayudar a crear una cultura ambiental. Las compañías han comprobado como los ahorros en packaging, en agua, energía, y en nuevas tecnologías redundan en grandes beneficios para el negocio, mayor producción, y menos impacto en el medio ambiente.

Estas empresas no sólo se preocupan por lo que sucede dentro de fábrica sino que, también, miden la "**huella ambiental**" que deja el producto, es decir el impacto en la cadena de abastecimiento, en gasto de energía domiciliaria, es decir, todas las alteraciones que produce la existencia del producto en la comunidad donde opera y cual es su creación de valor. Las pocas empresas que han logrado armonizar estos parámetros, son las que serán las ganadoras del siglo XXI (Amarin, 2014).

Algunas de las razones de la adopción generalizada de la RSE son el avance de las nuevas tecnologías y el mayor acceso a la información; los nuevos emprendimientos guiados por jóvenes más concientes en todo lo que conlleva la sustentabilidad social y el cuidado del medio ambiente y, también, que cualquier





crédito para emprender hoy en día, toma como principal parámetro el de la sustentabilidad social de la empresa.

Un ejemplo de esto es el de la empresa Pampa & Pop, en la cual ambas socias lograron conseguir una beca de emprendedoras de la ciudad de Buenos Aires, en base al trabajo decente y bien pago, en un sector como el textil acostumbrado a la semi-esclavitud y explotación. Bajo el concepto de “no sacrificar ética en favor de la estética”, esta empresa se ocupa del diseño y la venta de indumentaria en algodón agroecológico y accesorios en cuero vacuno de primera calidad, que asegure un curtido responsable. Ahora sus productos son además ecológicos, por lo que los consumidores en Francia y Europa se multiplicaron, y hasta han hecho furor en Japón. Esto en sólo dos años.

Respecto de la ventaja competitiva de la RSE en esta pequeña empresa, se aprecia a través del análisis, partiendo desde la incorporación del concepto a la empresa en su misión, visión y objetivos; por la implementación de un Código de Ética que le permite obtener un reconocimiento por parte de todos los grupos de interés de que actúan de manera clara y honesta; y el nuevo carácter dado a la empresa, más humana, más consiente de los problemas sociales y de su comunidad, abordando preocupaciones globales como los efectos de sus procesos en el medioambiente y siguiendo la tendencia que en este escenario se manifiesta, como una forma de estar a la altura de los mercados más desarrollados y querer contribuir en el fondo también con el desarrollo del entorno en que operan.

Por todos estos aspectos y, sobre todo, por la experiencia de la empresa Pampa & Pop es que se concluye que la RSE representa una fuente de ventaja competitiva para las empresas que la adoptan en su gestión.





8. BIBLIOGRAFIA

1. Aguirre, A. A.; Catillo, A. M.; & Tous, D. (1991). *Administración de Empresas*. Edinford. Málaga.
2. Amorin, J. (2014). *Informe RSE: la empresa sustentable*. Recuperado en Febrero 2014, de <http://www.prensaeconomica.com.ar/index.php?modo=nota&code=694>.
3. Amorín L. & Gamboa J. (2014). *Pampa & Pop*. Recuperado en Febrero 2014, de <http://pampapop.com/site/argentina/es/>.
4. Bueno, E; Cruz, I; Duran, J. J. (1989). *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Ed. Pirámide, Madrid.
5. Carroll, A. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*. *Academy of Management Review*, 4, 4.
6. Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility*. *Business & Society* 38, N° 3.
7. Castillo Clavero, A. M. (1986). *La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control (tesis doctoral)* pág 265, Universidad de Málaga, Málaga.
8. Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of Business corporations*. New York: Committee for Economic Development. Citado en: Carroll, A. B. (1979). *A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance* *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505. Recuperado el 8 de agosto de 2009. Disponible en: http://www.administracion.econo.unlp.edu.ar/623/paginas_web/Un%20modelo%20conceptual%20tridimensional%20del%20accionar%20corporativo.pdf.
9. Cuervo, A. (1983): "*Bases para una justificación del balance social*". En: VV.AA (1981): *El Balance Social de la Empresa y las Instituciones Financieras*. Banco de Bilbao, Madrid.
10. DERES (2001). *Manual para elaborar Códigos de Ética empresarial*.
11. Díez de Castro, E.P. (1982). "*La contribución de la empresa a los objetivos de la comunidad*". En: *Temas Actuales de Gestión de Empresas*. Ed. Publicaciones del C.U.R., Sevilla.
12. Druker P. (1984). *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*. Ed. California Management Review, California.



13. Eco Diseño (2012). *Moda ética: Pampa & Pop*. Recuperado en Noviembre, de <http://www.eco-disenio.com.ar/2012/03/16/moda-etica/>.

14. Enamodate.com (2013). *Pampa & Pop*. Recuperado en Noviembre 2013, de <http://www.enamodate.com/tendencias/pampa-pop/>.

15. Estrada García R. A, Monroy Alvarado G. S. & Ramírez Alcántara H. T. (2005). Ética, responsabilidad social, desarrollo sustentable en las organizaciones. *Revista Administración y Organizaciones*, 15, 27-45.

16. Faga, H. A. (1990). *La Información útil para la Dirección Superior*, Ed. Tesis.

17. Frederick, W., Lawrence, A., Post, J., & Weber, J. (1996). *Business and Society: corporate Strategy, Public Policy, ethics*. Chicago: McGraw-Hill. Citado en: Arévalo Escobar, A. C. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial e Inteligencia social*. Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado el 24 de julio de 2009. Disponible en: [http://colombiaincluyente.internet.beta.axesnet.net/documentos/736 RSE e Inteligencia Social.pdf](http://colombiaincluyente.internet.beta.axesnet.net/documentos/736_RSE_e_Inteligencia_Social.pdf)

18. Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Fortieth Anniversary Edition, Chicago.

19. Friedman, M. (1967). *Capitalism and Freedom*. Phoenix Books, Chicago.

20. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (2005). *Responsabilidad Social Empresaria para pequeñas y Mediana Empresas*. Córdoba: IARSE.

21. Koonth H. & Weihrich H. (1998). *Administración una perspectiva global*. 11ª Edición, México.

22. Martín López, E. (1981). "El balance social de la empresa desde la perspectiva sociológica". Ed. Banco de Bilbao, Madrid.

23. Méndez Picazo, M. T. (2005): "Ética y responsabilidad social corporativa". *ICE*, 823, 141-143.

24. Milberg, A., Paladino, M. & Vassolo R. (2001). *Revisión de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina*. Recuperado en Febrero 2014, de Gestión Social: <http://gestionsocial.org/archivos/00000011/RSE.pdf>.

25. Momberg M. R. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva* (Tesis de Grado en Gestión Empresarial). Universidad técnica Federico Santa María. Valparaiso, Chile.

26. Morello, G. (2004). *Aportes argentinos a la ética y la responsabilidad social empresarial*, Córdoba, EDUCC, 1ra. Edición, 216 pp.



27. Murphy, P.E. (1978). "An Evolution: Corporate Social Responsiveness". University of Michigan Business Review, nº 6.
28. Paladino, M., (2004) *La Responsabilidad De La Empresa En La Sociedad*. España, Editorial Ariel - Colección Sociedad Económica.
29. Paladino, M. y Milberg A. (2004). Conceptos y tendencias. (p. 41). En Paladino, M. (Ed.). *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva* (p. 39 – 60). Buenos Aires: Ariel Ediciones.
30. Perea, D. (2014). *La Responsabilidad Social en el marco del desarrollo sostenible*. Recuperado en abril 2014, de Terpel Colombia: <http://www.compromisorse.com/opinion/vicepresidente-de-asuntos-corporativos-y-legales-/terpel-colombia/daniel-perea/la-responsabilidad-social-en-el-marco-del-desarrollo-sostenible/>
31. Roitter, M. (1996). *La Razón Social de las Empresas*. BA, CEDE
32. Sethi S. P. (1975). *Dimensions of corporate social performance: An analytical Framework*. California Management Review, Vol. 17 (3), pp. 58-64.
33. Schwartz, P. (1981): "La empresa como soporte de la visión empresarial". En: VV.AA. (1981): *El Balance Social de la Empresa y las Instituciones*. Financieras. Banco de Bilbao, Madrid.
34. Sudreau, P., pres (1975). *Informe del Comité de Estudio para la Reforma de la Empresa* (Presidido por P. Sudreau). Ed. Mapfre, Madrid.
35. Velasco Osma J. R. (2006). *Fundamentos de la responsabilidad social corporativa y su aplicación ambiental*.



9. ANEXOS

9.1. ANEXO N° 1

ENTREVISTA A JOSEFINA GAMBOA

- **¿A qué se denomina 'moda ética', y la filosofía 'slow wear'?** En el corazón de la moda ética y de la filosofía slow wear, Pampa & Pop no obedece a las tendencias sino que busca crear un universo propio, audaz y original. Volver pop la Pampa, desde una óptica de consumo responsable, esa es la meta. Mientras que el 'slow wear' se trata de no consumir cosas descartables, ni renovar el guardarropa entero cada estación, sino comprar artículos destinados a perdurar. La moda ética se trata de un compromiso social, con las personas y el medioambiente. Se inscribe dentro de la filosofía del comercio justo; pagar un precio adecuado al pequeño productor, luchar contra el trabajo esclavo y contra el consumismo abusivo de artículos descartables.

Lo ético se divide en dos componentes: lo social y lo ambiental, a veces, la gente va directamente a lo ecológico y también esta lo social que en lo textil es un tema muy grave. Nosotras desde este pequeño lugar tratamos de luchar contra el trabajo esclavo, esto no quiere decir que seamos ejemplo y que tengamos certificaciones internacionales como algunos pretenden tener. Hoy en día en la moda no hay certificación internacional válida ni nacional, lo que sí a nosotras desde nuestro lugar nos parece importante chequear y saber quien trabaja con nosotras y en qué condiciones.

El concepto de moda ética da garantía acerca de las condiciones de trabajo que hay detrás del producto que se vende. Incluye la variable económica y la de responsabilidad social empresaria.

¿Es fácil chequear si hay trabajo esclavo? Depende del tamaño de la empresa si van a caer en un taller para ver si hay o no trabajo esclavo. El presidente de una multinacional seguro que no va a caer en un taller pero en una pequeña empresa uno tiene la responsabilidad si es que le importa este tema, y caer de imprevisto y ver a la gente trabajando y si están en las manos de quienes uno cree que hacen bien el trabajo; hay muchas empresas de moda que no se toman el trabajo de ir al taller y manejan todo por teléfono, para nosotras es importante generar un vínculo con la gente a largo plazo, financiarles máquinas, tratar de ayudarlos a mejorar sus cosas personales y después sí estar vigilando que no haya tercerización mal controlada y mal hecha; creo que es un gran problema del mundo de la moda en



general. Nosotros trabajamos con la cooperativa La Alameda que trabaja en forma responsable, es más cara pero sabes que trabajas con alguien que está inscripto, tiene empleados en blanco y denuncian a las marcas que ejercen el trabajo esclavo. (Más adelante se detallan características de esta cooperativa).

Para nosotras, en realidad, es importante tener un contacto directo con el que está confeccionando y que no haya tercerización; esa es nuestra ética, nos acercamos al taller, sabemos con quienes trabajamos, sabemos dónde están ubicados y podemos caer de sorpresa.

- **¿Cómo es esto del local de Francia y en Argentina? Comenzaron en el 2008, ¿cómo hicieron para tener tan rápido su local?** Y no fue tan rápido porque pasaron seis años. Nosotras con Leticia Amorin nos conocimos en el 2008, trabajando en una ONG y empezamos a gestar la idea de un proyecto que tuviera interés social a la distancia, buscamos una idea que sea bien argentina, que represente a la Argentina; nos inclinamos en el cuero y nos destinamos a una mujer treintañera de clase media-alta que le gusta un poco animarse a ciertas cosas como al color, digamos que nosotras nos destinamos a una clienta con personalidad fuerte, que se anime y seguramente que tenga entre 30 y 50, que es un poquito audaz.

- **¿De qué manera (teniendo en cuenta el mercado y la economía) logran llevar a cabo la denominada 'moda ética' sin que las perjudique la realidad actual?** No contamos aún con un taller propio sino que la marca elige cuidadosamente a sus socios estratégicos, supervisando particularmente sus condiciones laborales. Trabajamos con cooperativas y pequeños emprendimientos, con el compromiso de generar empleo digno estable, y mejorar las condiciones de vida de nuestros socios en el mediano plazo. El objetivo es crecer en volumen para consolidar y fortalecer una red de trabajadores éticos de la confección.

- **¿Es edición limitada? Si ¿Es muy caro?** No, no. Nosotras estamos vendiendo en Europa desde hace seis años y consideramos que somos una gama intermedia, no somos una cosa ni muy económica ni una marca de muy alta costura; y lo mismo acá, estamos tratando de posicionar la marca, con lo cual no salimos con los tapones de punta a competir con los precios altos.

- **¿Los precios de París y de Buenos Aires son los mismos?** No, los precios se adaptan a cada mercado y a cada cosa. París es más caro pero acá en Argentina estamos muy mal, somos muy poco competitivos.

- **¿Tienen dificultad para conseguir materiales?** No, porque nosotras trabajamos con materia prima argentina y tratamos de priorizar el uso de cosas



argentinas a diferencia de otros, buscamos que nos digan es argentino y no importado, nos importa eso pero es muy difícil.

- **¿Es fácil conseguir cueros buenos argentinos?, porque los cueros buenos argentinos se exportan y el resto queda acá ¿Es así?** Si es así. Lo que pasa es que son tiempos muy difíciles para todo el mundo, las curtiembres están sufriendo por suerte las presiones de acunar con el tema de la limpieza, que es bueno para todos pero para las mismas empresas cuando son pymes todo se hace cuesta arriba.

Cuero bueno hay, no son un espejo, esos se van a China, es como los vinos, nunca viste a los mejores.

- **¿Mucha agua involucrada?** Si, temas de contaminación tremendos pero es una gran alegría que después de 200 años de hablar del tema alguien al final haga algo al respecto, pero del otro lado esta la pyme familiar luchando contra tengo que poner \$200.000 dólares para reconvertir la tecnología limpia y no los tengo, entonces estamos todos en una etapa difícil. Lamentablemente en Argentina es imposible conseguir cuero que sea ecológico en el curtido, pero no es que se mata la vaca para hacer cuero sino que se usa la piel cuando la vaca esta muerta, o sea reciclar desecho, pero si es verdad que el curtido (el proceso) no se puede defender desde lo ecológico. Y el algodón agroecológico con el que trabajamos para la parte textil, ya queda muy poco por culpa de fabricas como Monsanto, y ahora se consigue importándolo desde Paraguay, Perú, África, Brasil (hay una cadena textil solidaria que los consigue).

- **¿Y tienen un costo muchísimo más alto trabajando con cuero?** Si, el cuero es un commodity por eso la gente te agarra algo y te dice ¿tanto? Y es un commodity que sube permanentemente, que tiene un valor y una apreciación internacional; quien trabaja con viscosa y modal sabe que puede sacar un margen mucho más interesante que con el cuero, que es un material noble e implica mucho trabajo.

- **¿El diseño es intuitivo?** Mi socia y yo somos polivalentes, autodidactas, tenemos nuestras vetas creativas, somos muy creativas las dos; después nos pusimos al hombro ser empresarias que es todo un desafío y nos rodeamos de gente que si sabe mucho diseño ortodoxo pero también es cierto que nosotros tenemos una forma muy caprichosa de consumir moda. **¿Los argentinos?** No, nosotras dos, y nos dirigimos a una mujer slow fashion, mujer que no renueva el placard cada 6 meses y tira todo y vuelve a comprar, sino que es una mujer que



inteligentemente venera y cuida sus cosas y completa el placard en forma inteligente. Nosotros hacemos moda que este destinada a perdurar, no a ser reemplazada o romperse.

- **¿Movimiento de consumo más razonable?**, si consumir más lento y mejor. Esa es la idea que nos guía (slow fashion o slow wear), igualmente también reconocemos que la tendencia existe y es inevitable, hay una tendencia mundial y hay que escucharla.

- **¿Cómo se posicionan en medio de tanta oferta en cuero?** Intentamos comunicar lo que realmente somos, para diferenciarnos: un concepto original, fresco, caprichoso, que no sigue la tendencia a rajatabla, que cuida los detalles y la calidad. Lo que más nos sorprende es como nuestras clientas hablan de sus prendas o accesorios P&P. Algunas han llegado a decirnos que su artículo les genera una relación carnal y adictiva. Muy fuerte.

- **¿A qué mujer apuntan?** La fan de Pampa & Pop tiene el mismo perfil en París que en Buenos Aires: es fresca, dinámica, con personalidad, algo sofisticada, sensible a los valores éticos de la marca; una mujer inteligente, que quiere cambiar el mundo. Le importa la ecología, adhiere a la filosofía slow fashion; completa su guardarropa con responsabilidad social. Y no tiene para nada que ver con la edad.

- **¿La mujer parisina es igual a la mujer argentina? ¿valora lo mismo?** Para nada, la francesa por una cuestión lógica, está mucho más preparada y sensible a todos los valores de ética en general y le importa lo que consume, tiene un mango más para poner en comercio justo. La diferencia es que en Argentina, lamentablemente, siempre estamos un poco atrasados con respecto al resto del mundo; a la mujer argentina, en general, todavía le importa más el precio que las condiciones en las que se fabricó aquello que están por consumir. Esto tiene que ver con limitantes de riqueza y desarrollo. Elegir consumir ético, en un país tan inestable como el nuestro, todavía es un lujo. Pero las mujeres argentinas somos cada vez más sensibles a los temas medioambientales y sociales, por suerte. Creemos que pronto va a llegar esa autoconciencia.

- **¿Qué opina sobre Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina actual?** Todas las grandes empresas argentinas, hoy en día, tienen un departamento de RSE que dependen de Relaciones Institucionales y están en el ámbito de comunicación. La mayoría, lo que hacen es "Lavar Imagen", poder hacer buena comunicación y de esa forma pagar menos impuestos (empresas grandes tienen alguna fundación que le donan cualquier cosa para pagar menos impuestos), por



ejemplo el algodón agroecológico que nosotras compramos la mayor parte la compra una empresa muy conocida que no es una marca que sigue una línea social y ecológica (no nació con la idea de ser social sino lucrar) pero con esto lava imagen, comunica. No es genuino, hay un triple interés, mucho más desgravar y hacer un lindo marketing que colaborar con la sociedad. Esto pasa en las grandes empresas.

Pero hay otros emprendimientos, como Pampa & Pop, que ya nacen buscando ayudar a la comunidad, o sea socialmente responsables desde el vamos.

COOPERATIVA LA ALAMEDA

Según la página oficial, La Alameda es una organización no gubernamental (ONG) argentina que lucha contra la trata de personas, trabajo esclavo, explotación infantil, proxenetismo y narcotráfico. Nacida como una asamblea barrial de la crisis de 2001 tuvo reconocimiento nacional e internacional con las denuncias y escraches a talleres clandestinos (que confeccionan prendas para marcas reconocidas y diseñadores famosos), granjas donde se reducen a servidumbre a personas (el caso del niño Ezequiel Ferreyra) que tuvo repercusión de Naciones Unidas y prostíbulos manejados por importantes políticos y personajes de poder. Su rol protagónico ha logrado modificaciones de legislaciones nacionales y provinciales, como ordenanzas municipales que combaten la trata y trabajo esclavo, como así también asistencia a las víctimas.

Historia

La Alameda se llama popularmente a la asamblea “20 de diciembre” del barrio porteño de Parque Avellaneda que nace en plena crisis de 2001 organizando una olla popular a cielo abierto en el parque con diversas actividades para los vecinos afectados por los altos niveles de pobreza. Durante los primeros días de junio de 2002 los vecinos de la asamblea decidieron funcionar en una pizzería que se encontraba abandonada llamada “La Alameda” ubicada en la esquina de Lacarra y avenida Directorio, frente a la plaza donde funcionaban. El siguiente paso fue crear la cooperativa que llevaba el mismo nombre de la asamblea y priorizaba emprendimientos de carácter textil. Fue así que desde el año 2004 se convirtió como alternativa laboral para los costureros que escapaban de talleres clandestinos del barrio.

La toma llevó resistencia de los vecinos por los intentos de desalojo y persecución judicial, por lo cual en junio de 2004 el inmueble del ex bar La Alameda es expropiado por la legislatura porteña y cedida en comodato a la cooperativa, pero fue



vetada la ley por el entonces Jefe de Gobierno Porteño Anibal Ibarra. Finalmente en febrero de 2007 la legislatura vuelve a expropiarla reconociendo al inmueble donde funciona la cooperativa y la asamblea como predio de utilidad pública

Combate contra el trabajo esclavo y trata laboral

Desde el año 2005 impulsan una campaña de concientización entre costureros bolivianos del barrio acerca de sus derechos laborales y migratorios. A su vez se efectuaban las primeras denuncias contra trabajo esclavo y la trata laboral. Desde La Alameda se denunciaron más de 100 marcas que utilizaban talleres clandestinos para la confección de su mercadería.

Unión de Trabajadores Costureros

En 2005 nace la Unión de Trabajadores Costureros (UTC), instrumento sindical pensado para defender los derechos laborales de los obreros de la industria textil, recuperando el Sindicato de Obreros del Vestido y Afines (SOIVA) a fin de ponerlo al servicio de los trabajadores. Su órgano de difusión es el boletín 8hs Punto.

Marca propia

Desde la cooperativa 20 de diciembre lanzaron en 2007 su propia marca llamada Mundo Alameda, alentando el consumo responsable de productos libres de trabajo esclavo. En 2009 estrecha lazos con otros con otras cooperativas y lanza junto a ellos No Chains (Sin Cadenas), la primera marca global libre de trabajo esclavo, integrada por Mundo Alameda (Argentina), Dignity Returns (Tailandia), Defend Job (Filipinas), 100% Milik Pekerja (Indonesia) y la Asociación de Mujeres Trabajadores de Hong Kong.

Fundación Alameda

A partir de 2008 se crea la Fundación Alameda desde la que impulsan denuncias contra la trata y la explotación sexual en los prostíbulos y contra el trabajo esclavo infantil dentro de empresas agropecuarias, como asesoramiento a víctimas y capacitación en DD HH. A lo largo del país la fundación logró que se constituyan nuevas sedes y grupos afines en Río Gallegos, Mar del Plata, Córdoba y Mendoza.

Denuncias que tomaron estado público

Entre las actividades más destacadas realizadas se encuentran el cierre del barrio de los 36 prostíbulos conocido como "las casitas de tolerancia" de Río Gallegos, el desmantelamiento de más de un centenar de prostíbulos en Mar del Plata, la creación de 70 centros de asistencia infantil en Mendoza donde había fuerte trabajo de menores en los campos, las ordenanzas en varios distritos para cierre de prostíbulos, etc.



Denuncias contra el trabajo sexual

La ONG La Alameda efectuó denuncias sobre trata de personas cuando en realidad se trataba de trabajadoras sexuales. El sindicato de Asociación de Mujeres Meretrices de Argentina (AMMAR) salió al cruce de las denuncias indiscriminadas de la ONG tras las reiteradas quejas de muchas de sus afiliadas sobre procedimientos producto de esta. La Alameda confunde trata de personas con trabajo sexual libre y voluntario.

9.2. ANEXO N° 2

ENCUESTA A JOSEFINA GAMBOA SOBRE INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA PARA PYMES.

1. Sobre Responsabilidad Social Empresaria:

- a) Es el primer contacto que tengo con ese tema.
- b) Tengo pocos conocimientos.
- c) Estoy buscando ampliar los conocimientos que tengo. **X**

2. Respecto a las obligaciones legales, mi empresa:

- a) Encuentra imposible cumplir con las normas y obligaciones legales.
- b) Cumple la mayoría de las normas y obligaciones legales. **X**
- c) Tiene las normas y obligaciones legales como prioridad.

3. Ética, para mí, es:

- a) Un concepto aún abstracto.
- b) Fácil de ser entendida, sin embargo difícil de ser aplicada.
- c) La base de la fundamentación de las relaciones humanas. **X**

4. Con relación a la forma de lidiar con las personas en mi empresa

- a) Trato a cada una como merece ser tratada.
- b) Busco tratar a todas de manera similar para no generar conflicto.
- c) Busco identificar las necesidades de cada empleado y atenderlas siempre que sean posibles. **X**

5. Sobre el medio ambiente:

- a) Difícilmente pienso sobre eso.
- b) Me preocupa por ello, pero no he realizado nada al respecto.
- c) Procuro respetar el medio ambiente e incentivo a otros a realizar lo mismo, con soluciones prácticas. **X**



6. Cuando me relaciono con mis proveedores:

- a) Constantemente tengo conflictos y siempre me siento perjudicado.
- b) Tengo una relación amigable. **X**
- c) Busco que los proveedores que sean mis socios, tengan principios similares a los míos y contribuyan para mis negocios. **X**

7. Con relación a mis clientes o consumidores:

- a) Constantemente tengo conflictos y siempre me siento perjudicado.
- b) Trato de considerar los clientes al tomar mis decisiones.
- c) Trato a mis clientes como me gustaría ser tratado por mis proveedores. **X**

8. Si yo pudiera escuchar lo que las personas de la comunidad dicen respecto de mi empresa, ciertamente sería una de estas frases:

- a) "¡Ruego para que ellos progresen mucho y se muden hacia otro lugar!".
- b) "¡Sr.! Si van a contratar a alguien en la empresa en que trabaja, ¿usted me avisaría?".
- c) "¡Las cosas mejoraron mucho después que el personal de la empresa "XX" llegó por aquí!

No elige ninguna de las anteriores y diría, mejor, que las personas las felicitan por ser emprendedoras y por el trabajo que hacen.

9. En época de elecciones, en mi empresa:

- a) Está prohibido discutir sobre política... ¡ya alcanzan con las complicaciones por causa del fútbol!
- b) Las personas tienen libertad para divulgar las virtudes que quieran de los candidatos. **X**
- c) Intento concientizar a los empleados y a la comunidad de la importancia del voto, y cuando es posible organizamos debates sobre el asunto.