

Serrano, Andrea ; Stella, Carlos

Caso Farmacity: una experiencia diferente

**Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales Nro. 23
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Serrano, A., Stella, C. (2016). “*Caso Farmacity : una experiencia diferente*” [en línea] Documento de trabajo en Ciencias Empresariales Nro. 23 del Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica Argentina. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/caso-farmacity-serrano-stella.pdf> [Fecha de consulta: ..]



Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"

CASO FARMACITY: "UNA EXPERIENCIA DIFERENTE"

Por Andrea Serrano y Carlos Stella

Facultad de Ciencias Económicas

*Departamento de Investigación "Francisco
Valsecchi"*

*Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales N°
23*

Los autores del presente artículo ceden sus derechos, en forma no exclusiva, para que se incorpore la versión digital del mismo al Repositorio Institucional de la Universidad Católica Argentina y a otras bases de datos que la Universidad considere de relevancia académica.

CASO FARMACITY: “UNA EXPERIENCIA DIFERENTE”¹

Andrea Serrano y Carlos Stella

Resumen

En el marco del CEEC, este trabajo ha buscado indagar sobre la posibilidad de encontrar iniciativas empresariales que puedan ubicarse en un Sistema de Economía Civil.

La búsqueda se ha focalizado en la necesidad imperante de un cambio en los modelos económicos actuales, que no solo han demostrado falencias netamente “utilitaristas”, sino que han provocado importantes daños en los “recursos humanos” (las personas!) de las empresas.

En el Caso Farmacity, nos centraremos en visualizar la presencia del concepto de reciprocidad que plantea la economía civil. Creemos que es aquí donde podemos empezar a trabajar el concepto de confianza, requisito ineludible para el funcionamiento de una economía civil.

¿Por qué Farmacity? Hemos elegido el caso Farmacity porque consideramos que cumple con dos requisitos fundamentales para nuestro trabajo: Participación de la empresa en la comunidad civil a través de sus empleados y Voluntad empresarial de un cambio social.

¹ El caso fue elaborado en el marco del Seminario Abierto en Economía Humana y Civil del Centro de Estudios en Economía y Cultura (CEEC).

I. Liderazgo Responsable: Hacia una Economía Civil²

II.1. Conceptualización

De acuerdo al Dr. Stefano Zamagni ya no es posible concebir a la empresa exclusivamente como una mercancía; esto significaría olvidar que las empresas, como organizaciones formales, tienen la tarea de transferir valores y generar expectativas de progreso, así como ser uno de los principales lugares para la formación del carácter humano.

Es por eso que la propuesta del Dr. Zamagni va en el sentido de pasar de la responsabilidad social y la responsabilidad social de la Empresa, cuyo centro de atención es la ética en el quehacer empresarial, lo que nos lleva a la perspectiva de la Economía Civil, algo que no nuevo de acuerdo a Zamagni porque se trata de dar una perspectiva humanista a la economía y siendo su principal reto el hecho de transicionar de la responsabilidad social de la empresa a la responsabilidad civil de la empresa.

“Lo que además se pide a una empresa que quiera llamarse responsable es que, en el momento mismo en que se pretende iniciar un proceso de innovación, se esfuerce por predecir el impacto potencial de la innovación en la comunidad a la que pertenece y no solo en su propio rendimiento empresarial”

No es suficiente que las empresas se comprometan ante sus interesados (internos y externos) tratando de perfeccionar y de aplicar cada vez más ampliamente los estándares que han decidido adoptar, sino de hallar la forma de dialogar argumentativamente con los gobiernos y la sociedad civil organizada.

De lo que se trata ahora, con una conciencia social, es de facilitar la inclusión en el proceso productivo de todos los recursos, especialmente la mano de obra, garantizando el respeto de los derechos humanos fundamentales y la reducción de las desigualdades sociales. El objetivo es crear empresas civilmente responsables que provean los instrumentos a su disposición para acelerar la transición de un marco institucional extractivo a otro de tipo inclusivo, en el cual la idea central de que la economía civil es alcanzar un orden social en el que el intercambio de equivalentes, la redistribución de

² Liderazgo responsable: Hacia una Economía Civil – Stefano Zamagni

la riqueza y la reciprocidad, como principios distintos y complementarios, puedan coexistir armónicamente; es decir, puedan encontrar espacios reales de actuación práctica y contagiarse mutuamente.

Estamos apuntando hacia el paradigma del valor compartido, un camino de desarrollo que las economías pueden recorrer armonizando el éxito de la empresa con el de la comunidad y, más aún, convirtiendo a la empresa en un agente de cambio y transformación en beneficio de todos los miembros de la sociedad.

“Las mejores empresas crean valor para la sociedad, resuelven los problemas del mundo y también obtienen beneficios”³

“La responsabilidad social de los empresarios (RSE) consiste en la obligación de perseguir aquellas políticas y de adoptar aquellas líneas de actuación deseables en relación con los objetivos y valores de nuestra sociedad”⁴

La novedad que los desarrollos más recientes de la RSE han producido consiste en reivindicar que la actividad innovadora de la empresa debe estar sujeta al juicio moral. Es una iniciativa que trata de conjeturar que consecuencias podrán derivarse para la sociedad de referencia como resultado de las actividades de innovación. Lo que también se pide a una empresa que quiera llamarse responsable es que, en el momento mismo en que se pretende iniciar un proceso de innovación, se esfuerce por predecir el impacto potencial de la innovación en la comunidad a la que pertenece, y no solo en su propio rendimiento empresarial.

Ahora bien y considerando que son notables las iniciativas a nivel nacional e internacional por promover la cultura y las prácticas de la RSE, el giro radical consiste en la transición de la responsabilidad social de la empresa a la responsabilidad civil de la empresa, involucrando no solo a sus representantes internos y externos sino también a los gobiernos y a la sociedad civil organizada.

I.2. De la responsabilidad social a la responsabilidad civil de la empresa

Zamagni expresa que cada más en el futuro próximo a la empresa se le pedirá no solo producir riqueza de una manera socialmente aceptable, sino también concurrir, junto

³ Harvard Business Review.

⁴ RSE, Bowen, Howard B., Social Responsibility of Businessman, 1953.



Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

con el Estado y la sociedad civil organizada, para rediseñar el marco económico e institucional heredado del pasado reciente.

*"Podemos distinguir entre las instituciones económicas extractivas e inclusivas. Las primeras son las reglas del juego que favorecen la transformación del valor añadido creado por la actividad productiva en renta parasitaria ó que empujan a la asignación de los recursos a las distintas formas de la especulación financiera. Las segundas, por el contrario, son aquellas instituciones que tienden a facilitar la inclusión en el proceso productivo de todos los recursos, especialmente la mano de obra, garantizando el respeto de los derechos humanos fundamentales y la reducción de las desigualdades sociales. Así, la empresa civilmente responsable es la que provee de los instrumentos a su disposición para acelerar la transición de un marco institucional extractivo a otro de tipo inclusivo"*⁵

A entender de Zamagni, si la empresa socialmente responsable es aquella que tiene como objetivo poner en práctica la democratización de su propia gobernanza, es decir, poner en práctica el así llamado "democratic stakeholding", la empresa civilmente responsable asume además el objetivo de contribuir a democratizar el orden del mercado. Por ende, el reto que el enfoque de la responsabilidad civil de la empresa (RCE) trata hoy de recoger apunta a la democratización. Fenómenos trascendentales como la globalización y la revolución de las nuevas tecnologías tienden a generar crecientes asimetrías de poder, poniendo así en peligro la horizontalidad de las interrelaciones.

La empresa civilmente responsable es aquella que comprende que el solo cumplimiento de normas contractuales que no se derivan de una auténtica poliarquía, es decir, que son el resultado de un proceso de negociación entre los diferentes tipos de empresa, no es suficiente para garantizar la sostenibilidad social y ética del sistema de mercado. Si no es el mercado mismo el que se democratiza, será difícil garantizar en el futuro un orden social donde la libertad no es solo libertad de elección, sino sobre todo libertad para elegir (es decir, capacidad de elección).

Luigino Bruni (2009) caracteriza como civil a aquella empresa que es capaz de convertirse en intérprete y protagonista de una sociedad que está cambiando

⁵ Acemoglu y Robinson (2012)



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

profundamente (“Amiga de la Sociedad”).

Bruni también manifiesta que el beneficio ó el dinero es un incentivo muy débil para mover las energías más elevadas y potentes y de las personas – cuya seña más relevante es la libertad, que no puede producirse ni comprarse. Y donde no hay libertad, no puede existir creatividad, y mucho menos capacidad de innovación.

Por su parte, las empresas benéficas no operan para maximizar la rentabilidad para los accionistas, sino para alcanzar fines específicos de interés público (actividades con cero impacto socio-ambiental, viviendas populares, educación, inserción laboral de las personas desfavorecidas, etc.).

Asimismo, existen también las empresas sin fines de lucro (“Participation non profit enterprises”) autorizadas a emitir acciones (además de bonos) que proporcionan grandes beneficios fiscales al suscriptor con la única condición para el accionista que vuelva a invertir sus ganancias en empresas de similares características (Social lending, Crowdfunding).

En definitiva, el concepto de responsabilidad social compartida se trata de que entre las empresas, las autoridades públicas y las organizaciones de la sociedad civil se den nuevas formas de cooperación.

A modo de conclusión, se trata de repensar el nuevo papel del empresario en el nuevo contexto económico resultado de los fenómenos de la globalización y de la tercera revolución industrial. En definitiva se trata de fundar la arquitectura de la sociedad sobre tres pilares:

- Público (Estado e instituciones públicas)
- Privado (Mundo empresarial)
- Civil (Organizaciones de la sociedad civil, es decir, los cuerpos sociales intermedios).

Cada uno de ellos tiene sus propios principios regulatorios y se caracteriza por modos específicos de acción, pero los tres deben interactuar de manera orgánica (es decir, no esporádica).

I.3.¿Qué es la economía civil?



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

De acuerdo a “Wealth of Nations” de Adam Smith, el mercado es el medio para entablar relaciones auténticamente sociales (no hay una sociedad civil sin mercados), por estar libre de vínculos verticales y de estatus que no se eligen, pero siendo en sí mismo un lugar de relacionalidad. Que las relaciones mercantiles sean impersonales y mutuamente indiferentes para Smith no es un aspecto negativo, sino civilizador: solo así el mercado puede asegurar bienestar y desarrollo.

Contrario a esta posición encontramos a Marx y Polanyi, quienes ven al mercado como esencialmente anti-social y que tiene como sus expresiones más visibles las distintas formas de economía alternativa (“economía solidaria, economía comunitaria” y otras similares).

La economía civil propone un humanismo multidimensional, en que ya no se combate ó se controla el mercado, sino que se ve como un lugar cívico igual que los demás, como un momento del ámbito público que, si se concibe y vive como un lugar abierto también a los principios de reciprocidad y gratuidad, contribuye a la construcción de la “cívitas”.

La concepción de la relación mercado-sociedad típico de la economía civil se coloca en una perspectiva radicalmente distinta con respecto de las dos anteriores. La idea central es vivir la experiencia de la socialización humana, en el ámbito de una vida económica normal, ni al margen, ni antes, ni después. Esta nos dice que en la actividad económica pueden encontrar un sitio “otros” principios distintos del beneficio y del intercambio de equivalentes.

Todas las sociedades necesitan apoyarse en tres principios distintos y complementarios para poderse desarrollar armónicamente y así tener posibilidades de futuro: el intercambio de equivalentes, la redistribución de riqueza y la reciprocidad.

La idea central de la economía civil es alcanzar un orden social en que los tres principios puedan coexistir simultáneamente, es decir, puedan encontrar espacios reales de actuación práctica y contagiarse mutuamente.

Por último y a modo de resumen, la Economía Civil es una forma de ver la realidad económica que hace suyas tres tesis principales:



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

- Primera tesis: El rechazo del principio de NOMA (“Non Overlapping Magisteria”) según las cuales las normas éticas tendrían tanto impacto en la ciencia económica como el que tienen en las leyes de la física. Es como decir que el ámbito económico debe mantenerse al margen de los ámbitos tanto de la ética como de la política, con las que no tendría nada que ver.
- Segunda tesis: La tarea nada secundaria de la investigación económica es encargarse también del diseño de la estructura institucional de la sociedad, la cual no puede adaptarse como un mero hecho ajeno, como si fuera un hecho natural. El economista civil no puede limitarse a buscar la adaptación óptima de los recursos disponibles a un determinado conjunto de reglas de juego. Y ello porque no todas las instituciones (económicas y políticas) están en condiciones de contribuir de la misma manera a la consecución del bien común: así como entre estas, se trata de elegir la más aseguradora del progreso civil de la sociedad, que depende tanto de la conducta individual como del tipo de instituciones que se seleccionan.
- Tercera tesis: Es el hecho de que los tres principios del orden de mercado – intercambio de equivalentes, redistribución y reciprocidad – deben coexistir en una relación multiplicadora, no aditiva. Esto significa que los tres principios deben interactuar simultáneamente si pretenden activar círculos virtuosos.

En definitiva, Economía Civil es vivir la experiencia de la sociabilidad humana en el seno de una vida económica normal. Los principios del “beneficio e intercambio de equivalentes” pueden tener cabida en forma conjunta en la actividad económica, supera la primera visión. También va más allá de la segunda concepción, hoy ya no sostenible por un lado por la globalización de los mercados (dificulta la intervención del Estado) y por otro el efecto “aplanamiento” la mala moneda desplaza a la buena, motivaciones Intrínsecas (gratuidad) se enfrenta a las extrínsecas (beneficio monetario). Un intercambio basado sólo en precios desplaza otras formas de relaciones humanas. Para desarrollar el mercado erosiona la condición de su misma existencia, la confianza, la cooperación.

Zamagni apalanca la Economía Civil como una forma de ver el mercado, la cual se basa principalmente en tres principios básicos:



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

- Intercambio de Equivalentes (“Do ut des”) (Produce el colectivismo y los comunitarismos)
- Redistribución (Capitalismo Caritativo. Mercado produce, y los “ricos” hacen caridad con los pobres a través de Sociedades Civiles).
- Reciprocidad (Sistema económico de Estado de Bienestar (welfare-state). El mercado produce y el estado redistribuye con equidad. (Ej. Países Nórdicos))
 - o Inmediata
 - o Mediata
 - o Perfecta/Pura (absoluta seguridad de la “no retribución”).

Profundizando nuestro análisis teniendo en cuenta el Mercado, el Estado y la Sociedad Civil, podemos concluir:

- Mercado
 - o Lógica Imperante -> Intercambio de Equivalentes
 - o Optimización de Utilidades (“Feed Raiders”)
- Estado
 - o Lógica imperante -> Redistribución (“Public Choice”)
- Sociedad Civil
 - o Lógica imperante -> Reciprocidad
 - o Los agentes buscan intercambiar pero no esperan una respuesta retributiva equivalente de inmediato.

El punto de intersección de estos tres componentes hace que el Mercado y el Estado existan y convivan.

Concluyendo, la Economía Civil propone un Modelo donde los tres principios mencionados puedan coexistir de manera simultánea, surgiendo de las acciones de reciprocidad. Asimismo, debe darse entre iguales (caso contrario estaríamos en presencia de un mercado feudal). Esta economía surge de la misma sociedad (no surge



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

artificialmente), y nuevamente, se organiza en base a la “Triple Hélice”: Estado-Mercado-Sociedad Civil, en la cual predomina la dinámica de esta última.

Mercado Civil, basado principalmente en Intercambio de equivalentes y lucro, Contratos, Reciprocidad y Pluralismo Empresarial.

Estado Civil, basado principalmente en Redistribución, Subsidiariedad, Welfare Civil, Republicanismo Institucional y Democracia Deliberativa.

Sociedad Civil, basada principalmente en Reciprocidades, Heterogeneidad de fines, Bienes Comunes y Cultura. Debería influir e ingresar en el Estado y sus políticas, considerando la heterogeneidad motivacional y la reciprocidad en lugar de la maximización.

II. Contexto Empresarial

II.1. El programa “Manos a la Obra” (en adelante MAO) de la Gerencia de Relaciones con la Comunidad, es uno de los distintos programas de RSE de Farmacity incluido en un programa de cambio cultural.

Farmacity es una empresa que busca alternativas de integración (sociedad, empleados, etc.) y encontró en el programa MAO una forma de fomentarlo y en paralelo colaborar con la sociedad.

MAO busca generar mayor fidelidad entre empleadores y empleados al tiempo que intenta favorecer el desarrollo personal de cada uno de los miembros del equipo, apelando a sus intereses en proyectos sociales de diversa índole lo que conlleva, entre otras cosas, mejorar el clima interno dentro de la organización.

La iniciativa invita a los empleados de cada farmacia a ponerse de acuerdo en el desarrollo de un proyecto solidario orientado a promover el desarrollo de sus comunidades locales donde ellos operan a través de distintas organizaciones como ser hospitales, escuelas, clubes sociales, etc.

Una vez consensuada la decisión por parte de todo el equipo, se presenta el proyecto a través de un formulario con los datos requeridos por la empresa. Luego, el equipo de Relaciones con la Comunidad selecciona los mejores para llevarlos a cabo con fondos



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

de Farmacity.

La empresa ofrece 3 M de \$ cada año, diseminados en los micros proyectos de cada farmacia. En los cuatro años que lleva MAO, los empleados de Farmacity han presentado más de 240 proyectos, de los cuales 75 resultaron seleccionados.

A pesar de que Farmacity no posee filiales en provincia de Buenos Aires si cuenta con su cadena Simplicity, lo que ha llevado a financiar proyectos allí. Este cambio se generó desde los empleados hacia los altos mandos debido a la cantidad de proyectos solicitados en ONGs del conurbano bonaerense.

El programa MAO crece en la articulación entre la comunidad externa y en la comunidad interna, dado que son los empleados quienes deciden en dónde dedicar su esfuerzo, en un compromiso que excede a lo laboral. Si bien Farmacity impulsa y financia cada proyecto, el mismo puede hacerse dentro o fuera del horario laboral, dependiendo esto de cuán bien se organice cada farmacia para la ejecución de cada proyecto. Se genera así un interés genuino en los voluntarios, que incluso se quedan en la institución elegida más allá de la responsabilidad del programa.

Los resultados son altamente positivos en cada sector que participa. MAO permite, en algunos casos, que los empleados de la empresa puedan devolver algo a aquellas entidades que los ayudaron en el pasado.

El hecho de que los empleados decidan a qué organizaciones deciden ayudar también sirve para que el resto de sus compañeros conozca la realidad de los demás, tomen contacto y puedan interesarse por distintas problemáticas sociales.

Ahora bien, si la motivación de los empleados es genuina, también lo es la de los directivos. Por ejemplo, podemos destacar que el directorio de Farmacity está compuesto por personas con inquietudes sociales.

El impacto interno de los proyectos se mide cuantitativamente a través de los siguientes indicadores: Cantidad de personas que participan, cantidad de locales, cantidad de presupuesto solicitado en cada convocatoria, cantidad de proyectos, entre los principales. Como una manera de evolución se está evaluando la medición del impacto de MAO en otros indicadores como ser clima organizacional, integración e impacto en las personas (ej.: líderes de proyecto).



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

Esto también funciona como un punto de contacto con la realidad de cada una de las personas que trabajan en la empresa, desde una perspectiva humana que está por fuera de la relación empleador-empleado.

MAO permitió, a través del interés de Farmacity por mejorar condiciones de trabajo, beneficios y en definitiva profundizando la mirada hacia adentro de la organización, mejorar las condiciones del ambiente de trabajo en los locales o incluso las condiciones socioeconómicas de los mismos empleados en forma particular.

Frente al descubrimiento de estas cuestiones, Farmacity decidió implementar un censo interno para que haya mayor coherencia entre la ayuda que se brinda hacia el afuera y la realidad de los empleados. Asimismo, se lanzará un programa educativo para que los empleados que no hayan terminado el secundario puedan hacerlo.

En los cuatro años que lleva en curso, el programa se ha expandido y ha comenzado a contemplar otros aspectos que originalmente no habían sido percibidos. Federico tiene la profunda convicción de que continuará y seguirá ampliándose.

II.2.Desarrollo del Caso

Para el análisis de este caso hicimos un abordaje cuantitativo y cualitativo. Las herramientas metodológicas que utilizamos fueron:

- Encuestas vía mail: Se envió un cuestionario a Embajadores, Supervisores y Líderes que fue procesado por nosotros (se adjunta en anexo)
- Entrevistas Personales: Se identificaron a 4 actores claves del proyecto y se hicieron reuniones individuales con cada uno de ellos (se adjunta minuta de las entrevistas en anexo)
 - Federico Centeno (Jefe Asuntos Corporativos)
 - Gabriel Castelli (Director de Asuntos Corporativos)
 - Javier Embon (Director de Operaciones)
 - Mariana Ibero (Directora RRHH)
- Eventos Corporativos: Se realizó en el mes de noviembre un encuentro



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

nacional del proyecto en Buenos Aires. Asistieron más de 250 empleados. Se presentaron 5 casos (se adjunta en Anexo)

- Indicadores corporativos: rotación de empleados, clima laboral, involucramiento del personal. La idea era trabajar sobre información anterior y posterior a la iniciativa para evaluar impacto. Se utilizaría el Modelo Denison.

II.3.Principales Conclusiones

A partir del análisis del caso Farmacity podemos extraer impactos en 3 dimensiones: Empresa, Personas y Comunidad.

Empresa:

- A través del programa logra mejorar su clima interno, favoreciendo la integración de sus equipos de trabajo en las distintas farmacias.
- Se involucra con la comunidad como un sujeto "activo" que participa en las dos dimensiones de la acción económica: la dimensión humana y la dimensión de utilidad.
- Genera una relación sólida apoyada en la continuidad de los proyectos.

Aspectos que impactan directamente en la organización





Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Personas:

Se observan características comunes entre los participantes del programa:

1. Los líderes tienen un vínculo con el proyecto debido a experiencias anteriores o "deudas personales".
2. Se observa una importancia de los familiares como referentes "inspiradores".
3. Fuertes bases religiosas.

Podría ser una base para identificar posibles agentes de cambio para otras iniciativas.

Comunidad:

El involucramiento emocional de los empleados genera un despegue de las acciones de "solidaridad".

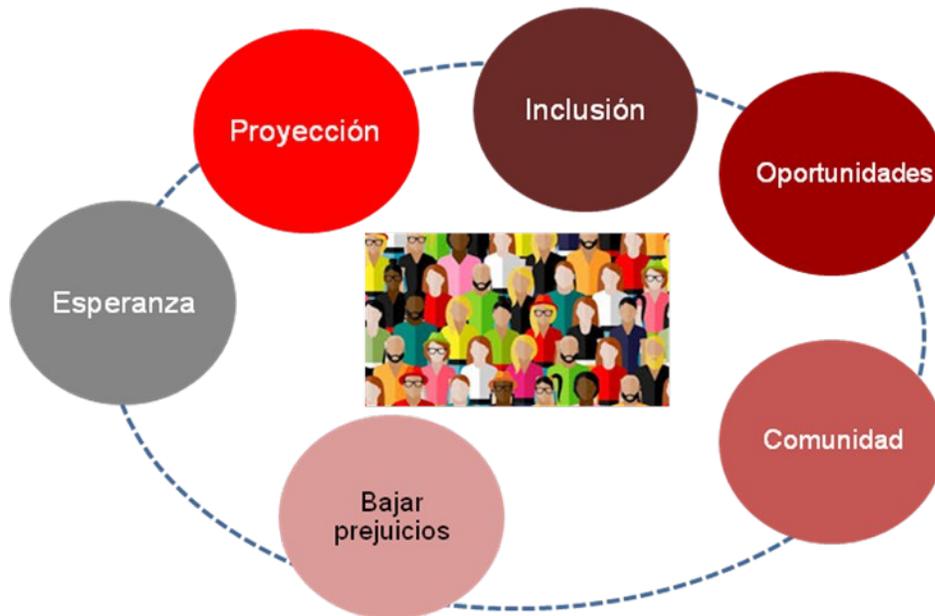
Esta iniciativa logra ubicarse como parte de un grupo humano antes que una empresa "ayudando" y permite una mirada más profunda y no solo acciones sueltas de ayuda.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Aspectos que impactan directamente en la sociedad

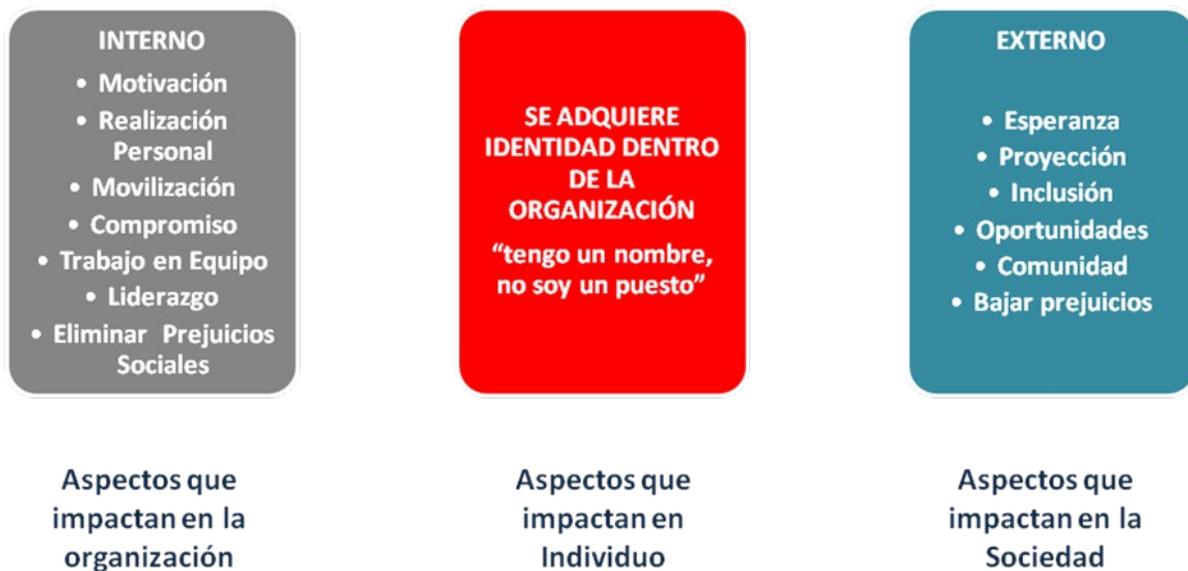


En resumen, lo interesante de esta especie de sinergia de voluntades hacia los mismos fines sociales, es que está generando un cambio cultural interesante en la empresa. Comienzan a surgir relaciones de confianza y reciprocidad.

Por un lado los empleados se sienten tranquilos y se animan a participar como voluntarios porque confían en que sus acciones no van a ser usadas en difusiones de marketing de Farmacity.

Hay un sentido de confianza de parte del directorio en todo el programa, siendo la tarjeta uno más: confiamos en que los proyectos que se presentan vales la pena todos, quienes evalúan los proyectos son los mismos participantes (embajadores) quienes reciben la tarjeta y además son quienes representan a Farmacity frente a las distintas instituciones impactadas por MAO.

3 dimensiones impactadas por la Iniciativa:



Más allá de las conclusiones generales que podemos obtener del proyecto “Manos a la obra” en sí mismo, queremos contestarnos algunas preguntas sobre empresa y sociedad:

1. ¿Logra esta iniciativa de Farmacity enmarcarse en la Economía civil?
2. ¿Podría replicarse con alguna/s variante/s a otras empresas?
3. ¿Qué se requiere para que una iniciativa de este tipo pueda expandirse y ser parte del corazón de una compañía?

Como mencionamos en el inicio, tomaremos el concepto de reciprocidad como un “abridor” a la economía civil. Creemos que, a partir de la existencia de la confianza y luego de la reciprocidad, podremos construir un modelo de economía civil con algunas de las empresas del mercado.

Para ello generaremos una hipótesis sobre reciprocidad en las empresas actuales.

Un modelo de reciprocidad “combinada”:

Creemos que es muy difícil encontrar y promover un modelo “puro” de reciprocidad en empresas actuales, pero un modelo “combinado” podría funcionar hoy como herramienta de la reciprocidad, para más tarde evolucionar a un modelo más refinado.

A continuación presentamos un esquema general para pensar sobre la reciprocidad y el nivel de empuje de la iniciativa:



¿Cómo funcionaría este modelo?

- Empresa: Ofrece el Framework (Inversión + Gestión Interna)
- Empleado: Genera el Servicio (realización de la acción)
- La sociedad recibe los beneficios, incluido el empleado como parte de esa sociedad



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

La idea general es que cuánto más cerca esté la acción del corazón de la compañía, más natural y fluida va a ser la integración al concepto de economía civil. De otra manera, se corre el riesgo de convertirse solamente en acciones de “caridad”.

En el Caso Farmacity, creemos que la iniciativa Manos a la Obra se encuentra en un estadio de “reciprocidad combinada”, en donde la empresa induce el armado de la iniciativa pero deja al empleado libertad en su participación.

Creemos que este proyecto podría evolucionar, en términos de aportes a la Economía Civil, a través de incorporar acciones directamente relacionadas al corazón de la empresa “la salud”.

Algunos ejemplos que podrían aplicar:

- Seguir colaborando con centros de salud.
- Continuar con el equipamiento de salitas de primeros auxilios o puestos de enfermería.
- Continuar con el dictado de cursos de primeros auxilios, entre otros.

Cabe destacar que MAO es el core business en tema cultural, es decir, ya forma parte de la cultura de Farmacity lo que “garantiza” su continuidad y que no se transforme en algún momento en acciones de voluntariado.

MAO expresa como pocas iniciativas de Farmacity el tipo de prácticas y hábitos internos que desde el directorio se quieren promover: confianza, horizontalidad, preocupación por el otro (interno ó externo a la organización).

En definitiva, MAO evoluciona y crece porque en definitiva representa a los valores implícitos y explícitos de la organización.

III. Anexos

Encuestas a empleados: Se solicitaron 50, recibimos y procesamos 12.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Encuesta Caso "Manos a la Obra"

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para armar el Caso "Manos a la Obra" junto a la Universidad Católica Argentina. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al mencionado. El caso es con fines de estudio interno y para compartir entre la Universidad y Farmacity. Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

1. Participación en Manos a la obra

1. a) ¿Usted ha participado en algún proyecto de Manos a la obra ?

SI	NO

1. b) En caso afirmativo, de qué manera participo?

Lider	Embajador	Participante	Otro

1. c) ¿Volvería a participar en los próximos 2 años?

SI	NO	TAL VEZ

1. d) Si usted no ha participado del programa, podría brevemente comentar por qué?

.....

1. e) Si usted no ha participado del programa, le agradecemos mucho su participación y no es necesario que siga contestando el cuestionario

SOLO PARA SER CONTESTADO POR LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA "MANOS A LA OBRA"

2. Manos a la obra y los objetivos

2. a) ¿Por qué piensa usted que la empresa desarrolló el proyecto Manos a la obra? Mencione brevemente cuáles piensa que fueron los objetivos perseguidos

.....

2. b) Según su opinión, esos objetivos se cumplieron?

TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO SE CUMPLIERON	OTRO

3. Manos a la obra y el lugar de trabajo

3. a) Noto algún cambio luego de la participación en el proyecto?

SI	NO	TAL VEZ

3. b) Si noto algún cambio, puede mencionar brevemente en qué consistió?

.....

4. Manos a la obra y sus resultados

4. a) Haría cambios y/o agregados al proyecto?

SI	NO	TAL VEZ

4. b) En caso afirmativo, podría brevemente mencionar cuáles?

.....

5. Manos a la Obra y otras iniciativas

5. a) Conoce alguna empresa que realice acciones similares?

SI	NO	TAL VEZ

5. b) En caso afirmativo, podría mencionar cual?

.....

6. Para finalizar...

6. a) Mencione los 3 aspectos positivos que usted considera más importantes sobre Manos a la Obra

1.....
2.....
3.....

6. b) Mencione los 3 aspectos a mejorar que usted considera más importantes sobre Manos a la Obra

1.....
2.....
3.....

6. c) Si desea hacer algún comentario adicional sobre el Programa Manos a la obra, le dejamos este espacio para que pueda compartirlo

.....
.....
.....
.....



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”

Entrevistas a Actores claves:

Entrevista Javier Embon

Puesto: Director de Operaciones

Fecha de Realización: 3/11/2015

Javier hace 15 años que forma parte de Farmacity. Actualmente tiene 11 reportes directos (Jefes regionales), cada uno de ellos tiene 4 reportes zonales que a su vez dirigen aproximadamente 15 tiendas cada uno.

El ve a “Manos a la Obra” como una parte del cambio cultural que necesita la organización. Hay otros aspectos que deben ser evaluados: ¿Qué tipo de líderes queremos/necesitamos? ¿Qué tipo de clima laboral tenemos/deseamos?

La experiencia de compra del consumidor le da valor a la marca Farmacity. Para ello se necesita trabajar sobre los recursos humanos. Si los empleados no están comprometidos, la experiencia de compra “Farmacity” no llega al consumidor.

Ve una gran oportunidad porque es la gente joven la que más se engancha y se motiva con estas acciones. Ve una gran necesidad de “emocionalidad” en el trabajo.

Un dato a mencionar es que la empresa no “obliga” a la participación de la gente en estas acciones. De hecho tenían un concurso atado a la campaña UNICEF que desactivaron. La idea es que la gente “quiera” ofrecer la donación a Unicef, no por un concurso sino por un compromiso más personal.

El proyecto tuvo resistencias en sus inicios, principalmente porque no estaba en el ADN de la empresa. Los resultados positivos que se fueron logrando, fueron neutralizando las quejas y generando un clima en donde “te dan ganas de ir a trabajar”.

Por otro lado, hubo una amplificación de quejas sobre algunas deudas “internas” de la empresa con los empleados. Así fue como se generaron espacios de café, sillones, comedores, arreglos de locales, etc. La actitud de la empresa es escuchar estas demandas e ir de a poco resolviéndolas. Se requiere coherencia en el actuar: no se puede invitar a proyectos como MAO y no atender necesidades puertas adentro de la organización.

Se observan mejoras en la productividad, que pueden atribuirse a varios factores como mejoras de procesos, pero si no está el factor humano comprometido esto no se logra.

La estrategia de la compañía necesita "movilización" para llegar a la ejecución. MAO es una herramienta de movilización para lograr resultados.

Entrevista Mariana Ibero

Puesto: Directora de Recursos Humanos

Fecha de Realización: 3 /12/2015

Mariana hace 3 años que forma parte de Farmacity e ingresó a la compañía para liderar, desde Recursos Humanos, un profundo proceso de transformación cultural.

"Manos a la Obra" es uno de los programas que se han implementado como parte de ese proceso transformador y ha logrado un involucramiento de las personas desde la visión de la RSE.

MAO ha sido una herramienta facilitadora de la integración entre los empleados de Farmacity y también de los empleados con la comunidad en la cual se encuentran inmersos.

Por otro lado y desde el punto de vista de Recursos Humanos, se han desarrollado líderes, realizado actividades de capacitación y entrenamiento, etc. Para acompañar el desarrollo de MAO. Pero también han tenido que sortear aspectos que principalmente tienen que ver con el desempeño de las personas en el ámbito organizacional (Por ejemplo, líderes de MAO que no tenían buen desempeño ó que en algunos casos no actuaban como líderes positivos ó líderes del cambio).

La experiencia en términos generales es muy buena, pero se debe seguir trabajando para lograr los resultados esperados. Y también atender necesidades internas, es decir, no se puede invitar a proyectos como MAO y no atender necesidades puertas adentro de la organización.

Por otro lado, Mariana ve una oportunidad de motivar y retener a los talentos, ya que es la gente joven la que más se engancha y se motiva con estas acciones de voluntariado, ya que nadie es obligado a participar.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Recuerda también que al principio el proyecto tuvo resistencias pero los resultados positivos que se lograron junto al alto compromiso del equipo de dirección (comenzando por el #1 de la organización, Mario Quintana), fueron neutralizando las quejas y generando un buen clima laboral.

Entrevista Gabriel Castelli

Puesto: Director Externo

Fecha de Realización: 01/10/2015

Gabriel Castelli es Director Externo en Farmacity quién desde hace 3 años está liderando las acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) del grupo. Asimismo, está liderando el proceso de creación de la Fundación Farmacity y forma parte del Comité Ejecutivo de la compañía junto al Presidente, Vice-Presidente (Mentor de MAO) y el Director de Recursos Humanos del grupo.

El objetivo de la charla estuvo centrado en la iniciativa "Manos a la Obra" (MAO) y su relevancia para la Organización.

Gabriel comenta que esta iniciativa es una de las principales relacionadas con RSE que se están ejecutando en Farmacity y que además cuenta con el "sponsoreo" directo del Presidente de la compañía, en un esquema "top-down" (Presidente – Directores – Gerentes – Supervisores – Empleados). Asimismo, MAO está encuadrado dentro de una estrategia que tiene como principal objetivo la transformación y humanización de la empresa, basada en las siguientes acciones concretas:

- Cambio de Gestión (nuevo Gerente General).
- El Ser en el Hacer como lema.
- Incorporación de nueva Directora de Recursos Humanos.
- Creación del aula de capacitación en el Centro de Distribución Ciudadela (apoyar a los empleados a que finalicen sus estudios secundarios).
- Programa de Ayuda a Madres.
- Programa de redondeo para Unicef.

MAO se inicia como una acción de voluntariado para luego ir tomando cada vez más

relevancia entre los empleados de Farmacity. Se inició en algunas provincias y luego se extendió al resto de la organización adquiriendo alcance nacional muy rápidamente. La idea es que se presenten proyectos de RSE por local y además que los mismos sean abiertos, es decir no hay ninguna injerencia por parte de la empresa en las propuestas que surgen de los locales con lo cual se obtiene un alto impacto en las sociedades en las cuales se realizan los mismos.

Luego, el citado Comité Ejecutivo de Evaluación de Proyectos decide aquellos a los cuales se le va a asignar el presupuesto aprobado para la ejecución de los mismos, valorando principalmente:

- Involucramiento de los Empleados.
- Ponderación por continuidad.

La organización a ayudar se selecciona a través de un proceso bien estructurado basado en Selección, Ejecución y Evaluación del impacto.

Asimismo y para generar un impacto aún mayor en la organización se ha definido el rol de “Embajador Solidario” quienes acompañan a los locales en el desarrollo de los proyectos definidos. Esto despierta mayor sensibilidad en la gente y por otro lado incrementa el impacto social a través de la figura de los embajadores. Este rol es un factor clave de éxito en MAO y además es un claro ejemplo de trabajo en equipo, ya que:

- Es definido en conjunto con Recursos Humanos y Operaciones.
- Es totalmente libre y voluntario.
- Es un rol consensuado con los Supervisores.
- Actualmente hay alrededor de 40 “Embajadores Solidarios” en Farmacity.

En cuanto a la evaluación del impacto del programa y si bien no hay una metodología directa, el año pasado se incluyeron las acciones de RSE dentro de la encuesta de clima demostrándose que se han mejorado indicadores como:

- Clima Organizacional.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- Comunicación.

- Ética Empresarial.

Nota: Gabriel me pidió verificar y re chequear estos datos cuando nos reunamos con Mariana Ibero, Directora de Recursos Humanos.

Conclusión:

Se nota un gran compromiso con el programa "Manos a la Obra" dentro de una estrategia transformacional de Farmacity en cuanto a acciones de RSE, impulsado principalmente por el Presidente y Vice-Presidente de la compañía, basados principalmente en:

- Generar acciones de alto impacto en la Sociedad.
- Que RSE pase a formar parte del ADN de Farmacity.
- Fomentar la interacción con otros proveedores sociales para amplificar el impacto de las iniciativas.

Asimismo, Gabriel comentó que están dando los primeros pasos para evaluar que tan cerca está Farmacity de calificar como una "B-Corp."



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Bibliografía:

Stefano Zamagni (2014), "Liderazgo responsable: Hacia una Economía Civil".

Daron Acemoglu y Jason Robinson (2012), "Porque fallan los países", Deusto Ediciones, Barcelona, España.

Bowen, Howard B. (1953), "Social Responsibility of Businessman", Editorial Harper, New York, USA.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

Documentos de Trabajo en Ciencias Empresariales

Nº1: Benzrihen, Jorge, Alejandro Jacobo, Ernesto A. O'Connor, Jorge Vignale.
"Sistema Tributario Argentino: Un análisis comparativo de la contribución por sectores productivos y de la equidad sectorial". Mayo de 2015.

Nº 2: Rissotto, Hernán O. *La ciudad humana: sociedad, ambiente, economía*. Mayo de 2015.

Nº 3: Tomé, Raúl. *Productividad: ¿Tipo de Cambio o Mejora Continua?* Mayo de 2015.

Nº 4: Tomé, Raúl. *Activity based costing. ABC. Otra vuelta de tuerca*. Junio de 2015.

Nº 5: Losada, Víctor Alejandro. *Doble imposición tributaria*. Junio de 2015.

Nº 6: Tomé, Raúl. *Competitividad y tecnología para la toma de decisiones*. Julio de 2015.

Nº 7: Benzrihen, Jorge. *Breves Reflexiones sobre el Presupuesto Público*. Julio de 2015.

Nº 8: Gloria Allo. *Es tiempo de lo público no estatal en un estado red*. Agosto de 2015.

Nº9: Tomé, Raúl. *Diagnóstico y Plan de Acción para atender a la adherencia de los planes de estudio y contenidos de la Carrera de Contador Público Nacional a las recomendaciones de la International Federation of Accountants (IFAC)*. Agosto de 2015.

Nº10: Tomé, Raúl. *El problema de la Inversión Comercial*. Agosto de 2015.

Nº11: Sorlino, Juan y Tomé, Raúl. *Modelo de secuenciación: Line-up de navíos*. Agosto de 2015

Nº12: Tomé, Raúl. *Optimización de Decisiones: Primero el Huevo*. Agosto de 2015.



Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- N°13: Lorefice, Alejandro. "*Valor Económico Añadido*" vs. "*Economic Value Added*". Agosto de 2015.
- N°14: Manzuoli, Juan Pablo. *Mix de marketing ampliado*. Setiembre de 2015.
- N°15: Manzuoli, Juan Pablo. *Cosmovisión sobre la Estrategia*. Setiembre de 2015.
- N°16: Arnaudo, Javier. *El Directorio: luchas de poder y maximización de la ganancia*. Setiembre de 2015.
- N°17: Vázquez, Lisandro. *El presupuesto público*. Octubre de 2015
- N°18: Arnaudo, Javier. *Una valoración positiva sobre la estrategia del Océano Azul*. Octubre de 2015.
- N°19: Rissotto, Hernán. *El balance Social y el Desempeño Social de las Empresas*. Abril de 2016.
- N°20: Rissotto, Hernán. *Los informes contables y la cuestión medioambiental en Argentina*. Mayo de 2016.
- N°21: Manzuoli, Juan Pablo. *Customer Insight*. Septiembre de 2016.
- N°22: Manzuoli, Juan Pablo. *Herramientas básicas para interpretar el comportamiento del consumidor*. Octubre de 2016.
- N°23: Serrano, Andrea y Stella, Carlos. *Caso Farmacity: "Una experiencia diferente"*. Diciembre de 2016.