



Revista Perspectiva Empresarial

ISSN: 2389-8186

ISSN: 2389-8194

perspectivaempresarial@ceipa.edu.co

Fundación Universitaria CEIPA

Colombia

MUÑOZ APARICIO, CECILIA GARCÍA; LATAPÍ AGUDELO, XIMENA
Una mirada a la responsabilidad social corporativa, estudio de caso empresa Patagonia
Revista Perspectiva Empresarial, vol. 8, núm. 2-1, Sup., 2021, Julio-Diciembre, pp. 6-19
Fundación Universitaria CEIPA
Colombia

DOI: <https://doi.org/10.16967/23898186.737>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271876002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

[redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

ARTÍCULOS ORIGINALES

Una mirada a la responsabilidad social corporativa, estudio de caso empresa Patagonia

pp. 6-19

CECILIA GARCÍA MUÑOZ APARICIO*
XIMENA LATAPÍ AGUDELO**

* Doctora en Ciencias Económico-Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Tabasco, México. E-mail: cecilia.garciamunoz@ujat.mx. ORCID: 0000-0001-5316-8630. Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?hl=es&pli=1&user=c4wkZ28AAAAJ>.

** Licenciada en Diseño Interior Arquitectónico. Universidad para la Cooperación Internacional de México, Cancún, México. E-mail: xime.latapi@gmail.com. ORCID: 0000-0001-5769-9260. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=uQ9k7dEAAAAJ>.

**COMO CITAR ESTE ARTÍCULO****How to cite this article:**

García Muñoz, C. y Latapí, X. (2021). Una mirada a la responsabilidad social corporativa, estudio de caso empresa Patagonia. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2-2), 6-19.

Recibido: 06 de julio de 2021

Aceptado: 11 de octubre de 2021

RESUMEN La responsabilidad social corporativa es de suma importancia para organizaciones pequeñas y grandes. **Objetivo.** Proponer un sistema de gestión como modelo en cualquier organización, tomando en cuenta las tres esferas del desarrollo sustentable: economía; medioambiente y social. **Metodología.** La metodología es de tipo descriptivo con revisión de fuentes secundarias. **Resultados.** La revisión arrojó un análisis del entorno y una concordancia de las estrategias de la empresa con relación a la responsabilidad social, incentivando a los clientes y *stakeholders* a mejorar la calidad de vida. **Conclusiones.** Se concluye que hay probabilidades de éxito y beneficios para todos los involucrados con la propuesta; no obstante, se debe realizar de forma guiada y asertiva con ética y transparencia.

PALABRAS CLAVE estrategias, oportunidades, responsabilidad social y valor.

A look at corporate social responsibility, a Patagonia company case study

ABSTRACT Corporate social responsibility is of utmost importance for small and large organizations. **Objective.** To propose a management system as a model for any organization, taking into account the three spheres of sustainable development: economic; environmental and social. **Methodology.** The methodology is descriptive with a review of secondary sources. **Results.** The review yielded an analysis of the environment and an alignment of the company's social responsibility strategies, encouraging customers and stakeholders to improve their quality of life. **Conclusions.** It is concluded that all the parties concerned will likely succeed and benefit with the proposal; nevertheless, it must be carried out in a guided and assertive way, with ethics and transparency.

KEY WORDS Strategies, opportunities, social responsibility and value.

Uma olhada na responsabilidade social corporativa, estudo de caso empresa Patagonia

RESUMO

RESUMO A responsabilidade social corporativa é de suma importância para organizações pequenas e grandes. **Objetivo.** Propor um sistema de gestão como modelo em qualquer organização, tomando em conta as três esferas do desenvolvimento sustentável: economia; médio-ambiente e social. **Metodologia.** A metodologia é de tipo descritivo com revisão de fontes secundárias. **Resultados.** A revisão mostrou uma análise do entorno e uma concordância das estratégias da empresa com relação à responsabilidade social, incentivando aos clientes e *stakeholders* a melhorar a qualidade de vida. **Conclusões.** Se conclui que há probabilidades de sucesso e benefícios para todos os envolvidos com a proposta; mas, se deve realizar de forma guiada e assertiva com ética e transparência.

PALAVRAS CHAVE estratégias, oportunidades, responsabilidade social e valor.

Introducción

La responsabilidad social corporativa —RSC— incorpora prácticas organizacionales a las empresas, integrando programas sociales para lograr sus objetivos corporativos y así beneficiar y retribuirle a la sociedad —de alguna manera— por incrementar sus ganancias (Álvarez y Vargas, 2013); algunos de estos beneficios son: se conservan los mejores recursos humanos motivados; se fortalece la identidad corporativa; se mejoran las relaciones con la comunidad, socios comerciales y proveedores; transparencia en resultados en los entornos en los que se desenvuelve y su reputación como compañía.

Hoy la RSC es un término popular que se ha extendido hacia la ciudadanía corporativa, la ética empresarial y la sostenibilidad; todas, entre las partes interesadas para un mejor desarrollo normativo y lograr que las organizaciones en sus políticas y prácticas realicen la responsabilidad social en todos sus ámbitos (Carrol and Shabana, 2010).

La relación entre la responsabilidad social empresarial —RSE— y la estrategia corporativa es la de generar un valor monetario, social y ambiental hacia los *stakeholders*; de ahí la necesidad de integrar aspectos de responsabilidad social en los planes y programas de las organizaciones (Álvarez y Vargas, 2013); de igual manera en los objetivos en los que hay RSE se encuentra el propósito socioeconómico de la búsqueda de bienestar a través de precios justos en productos y servicios para sus grupos de interés (Álvarez y Vargas, 2013).

La RSE se considera un tema estratégico cuando se identifica el valor agregado para una compañía, por ejemplo: la RSE puede ocasionar un buen desempeño financiero, por lo que ambos elementos

son parte integral de un todo y no por separado; de este modo el beneficio integral con el sector público, las empresas y la sociedad civil (Reyes, 2018).

Para Castro et al. (2013) la RSE es sustancialmente un concepto en el que las organizaciones de manera voluntaria deciden apoyar el logro de una mejor sociedad y un medioambiente más limpio a través de un enfoque de negocio en el que la estrategia organizacional está inmersa en el beneficio social, ambiental y público. Mientras que el gobierno, la sociedad y la empresa están interrelacionados de tal manera que han cambiado sus papeles originales en un desempeño en el que las decisiones de los diferentes participantes están influenciadas por otro grupo social (Correa, 2007), en este caso en beneficio social y ambiental.

El conocimiento de la RSE se ha difundido y practicado por organizaciones como una oportunidad de lograr objetivos gerenciales. Por ello la importancia de su difusión y capacitación en las universidades en cuanto a su enseñanza para desarrollar nuevas perspectivas y modelos de la misma, creando conciencia tanto en la organización como en los *stakeholders* (Shabana, Buchholtz and Carroll, 2017).

Antecedentes de la empresa

Patagonia, fundada por el escalador y empresario Yvon Chouinard, inicia como una empresa ambulante de venta de cerrojos; luego se convierte en un negocio global con una misión ecológica. En la siguiente tabla se observa la historia de la empresa:

Tabla 1. Historia de la empresa

Año	Acciones
1966	Yvon Chouinard y Tom Frost, alpinistas, fundaron Chouinard Equipment Ltd.
1970	Chouinard Equipment se convierte en el proveedor principal de equipos de escaladores de Estados Unidos, siendo enemigo del medio ambiente debido a que sus equipos dañaban las rocas.

Año	Acciones
1972	Se inicia la fabricación de ropa para escalar, alpinismo, así como también para esquiar, hacer <i>snowboard</i> , surfear, pescar con mosca, hacer bicicleta de montaña y correr.
1973	Chouinard llamó a la línea de ropa de su compañía 'Patagonia' con referencia a la agreste zona del sur de Argentina.
1979	Se funda la empresa Patagonia Clothing Corporation.
1980	Se reemplaza el polipropileno en la ropa como innovación, así como colores fuertes como línea Patagonia.
1985	Surge el nuevo poliéster Capilene. Comienza Patagonia su expansión, siendo una empresa relativamente joven, dedicando tiempo y dinero a la crisis ambiental.
1986	Se compromete a donar el 10 % de sus ganancias en la recuperación de hábitats y posteriormente el 1 % de las ventas.
1988	Primera campaña ambiental.
1994-1996	Se elabora la ropa deportiva de algodón 100 % orgánico.
2005	Nuevos métodos de costura, los cuales incrementan el rendimiento en condiciones climáticas húmedas.
2010	Se estableció el programa de reciclaje.
2012	Estableció la <i>Sustainable Apparel Coalition</i> con Walmart.
	Considerada como una de las organizaciones más sostenible en el mundo.

Fuente: elaboración propia por parte de las autoras.

Esta empresa posee un programa llamado *Worn Wear* para crear conciencia y mejorar nuestra relación personal con la ropa, la cual es su utilización de forma extendida y una gran cantidad de veces antes de ser desechada (incluso la empresa puede arreglar la ropa dañada para evitar la contaminación); además es una empresa activista en cuanto a la conservación y protección del medioambiente en la que su RSC se observa día a día desde la creación de sus productos, durante su ciclo de vida por todos los involucrados, hasta cuando no los están creando.

Antecedentes de la organización en términos de su política de responsabilidad social

Los antecedentes como empresa comprometida socialmente surgen en 1972 con sus principios de fabricar el mejor producto, no causar ningún daño innecesario al medioambiente y usar los negocios para inspirar e implementar soluciones a la crisis ambiental; esto debido a que su fundador, Yvon Chouinard, empresario rebelde quería un modelo diferente de empresa fundamentado en cinco claves:

“repensar el consumismo en general y en la industria del vestido en particular; reducir lo que se compra; reparar lo que se pueda; reusar lo que se tiene; reciclar todo lo demás y reimaginar un mundo más sostenible” (Asociación Ambiente Sur, 2019).

Otro punto de responsabilidad social importante es que la compañía decidió dejar de utilizar ciertos productos químicos habitualmente empleados en la industria de la indumentaria para mejorar el aspecto de las prendas, adoptando el algodón orgánico de manera exclusiva. De acuerdo con Fantín (2016) esas decisiones se tomaron debido a que se observó un problema de salud en los trabajadores rurales que proveían la materia prima (productos químicos para que la ropa no se arrugara) y en los empleados que trabajaban en las tiendas de la marca, así como a los consumidores, lo cual daría un concepto de calidad equivocado.

Patagonia comenzó a entrenar y capacitar anualmente a sus empleados en temas de responsabilidad social con ayuda de organizaciones expertas en el asunto. También empezó a monitorear la cadena de suministro de sus proveedores, por lo que ahora su “Equipo de Responsabilidad Social y

Ambiental” tiene la capacidad de vetar la decisión de trabajar con una nueva fábrica.

Metodología

Para la recolección de información se utilizó una investigación de tipo descriptivo, ya que una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la selección de las características fundamentales del objeto de estudio (Bernal,

2010); para el caso en cuestión la empresa Patagonia y su descripción detallada de las partes, su categoría y clases de ese objeto. Se realizó una búsqueda de bibliografía relacionada con la temática, considerando la consulta y recopilación documental a través de fuentes secundarias para posteriormente realizar un análisis y proponer un sistema de gestión sobre RSC.

Los elementos clave para la recolección de información fueron el valor ambiental, valor social y el valor económico; con estos se realizó la siguiente tabla:

Tabla 2. Valores del estudio

Categoría	Elementos clave de análisis
Valor ambiental	Protección del medio ambiente durante todo el proceso y ciclo de vida, así como en la logística y transporte. Disminución de la huella hídrica y de carbono.
Valor social	Impacto en la comunidad cercana a los cultivos, maquiladoras y fábricas. Cuidado de la salud de todos los trabajadores y cultivadores de las fibras. Horas de trabajo saludables. Aportación adecuada de seguros médicos, acceso a clubes sociales, ejercicio, educación de calidad, valores y principios éticos de la empresa.
Valor económico	Características del empleo generado. Ganancias justas, aportación adecuada a trabajadores en cuanto a seguros, capacitación de finanzas personales, prestaciones y más. Aportación en la cadena de valor del sector textil, activistas del medioambiente. Valor justo para el consumidor y la empresa.

Fuente: elaboración propia por parte de las autoras.

Cabe mencionar que para implantar un método de gestión es importante hacer un análisis de costos estimados, los cuales de acuerdo con García (2007) son: consumos; gestión de producciones contaminantes; vigilancia y control; instalaciones; asesoramiento; certificación y auditorias; formación; comunicación; plan de emergencia; gestión de sanciones al considerar las estrategias de desarrollo sustentable, correctivas y preventivas, de extensión hacia toda la organización y terceros para implementar el sistema RSC.

Resultados y discusión

Los resultados que se obtuvieron, y su respectiva discusión, se encuentran a continuación.

Descripción del entorno de la organización y sus desafíos en términos de RSC

La estrategia de Patagonia se basa en diseños simples y útiles, funcionalidad, reparación y durabilidad, elaborar el mejor producto para salvar el planeta, no causar impacto negativo, protección de la naturaleza sin ser convencional con una nueva

forma de hacer las cosas. Generalmente el entorno de la organización es bastante relajado con una tasa de rotación de empleados del 4 %, en comparación con el 15,6 % promedio en la industria textil; contratando a personas que utilizan la marca y compartan la cultura de la empresa y promuevan el deporte y ejercicio, el activismo, la equidad de género en cuanto a posiciones de liderazgo;

además se posee guardería propia para los empleados y programas de voluntariado entre otros (Ayuso, 2019).

En los términos de RSC se realizó un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 3. Análisis FODA para Patagonia

Fortalezas	Debilidades
Liderazgo en investigación y desarrollo. Pioneros e innovadores. Políticas de la empresa. Calidad y confiabilidad del producto. Mayor tiempo de vida y durabilidad del producto. Certificaciones como FSC (<i>Forest Stewardship Council</i>) y de fibras orgánicas, programas de Fairtrade.	Publicidad. Inventario. Escasos puntos de venta.
Oportunidades	Amenazas
Legislación ambiental. Cultura sustentable. Desarrollo tecnológico que fabrique nuevos productos con menor impacto ambiental y social.	Poder adquisitivo. Escaso acceso a recursos limitados. Alto costo de los productos. Dificultad de conseguir proveedores. Impacto de legislaciones. Publicidad negativa para la compañía: confusión con el <i>greenwashing</i> .

Fuente: elaboración propia por parte de las autoras.

En cuanto al programa de reciclaje, si la pieza es reparada o reciclada y transformada en un nuevo producto —que puede ser comprado de nuevo— es una nueva forma de hacer negocios; de ahí que si las empresas trabajaran de esa forma existirían menos problemas de residuos a nivel mundial.

En 2010 Patagonia formó la *Sustainable Apparel Coalition* con Walmart (posteriormente con Nike, Adidas, Gap y Levi's). A día de hoy, son 100 miembros comprometidos a reducir el impacto de sus productos.

Patagonia es la empresa que en su publicidad pide que no le compren los consumidores. Esto para disminuir el impacto ambiental de sus productos a través de producir ropa durable, de repararla, reutilizarla y reciclarla. Puedes llevar la ropa a sus tiendas, y si es por falla de la compañía se repara

sin costo alguno; mientras que si es por el uso del cliente se repara a un costo razonable. A la vez se compra ropa utilizada con descuentos y se reciclan las prendas, reviviéndolas con su programa que desde 2005 ha logrado reciclar 27 toneladas de ropa (Araus, 2015).

Por otro lado, creó el *World Trout Initiative* para proteger peces en peligro de extinción. Y en 2019 ganó el máximo premio ambiental de las Naciones Unidas, el premio Campeones de la Tierra por su combinación de políticas en su modelo de negocios. Con todo ello la reputación que posee con sus clientes es de una marca transparente, con precios que avalan la calidad y una empresa con buenas prácticas sustentables.

Análisis de la concordancia entre la estrategia de la empresa con sus políticas y aplicación de RSC

La misión de Patagonia era el diseño de ropa y equipamiento de aventura, de la mejor calidad del mundo, sin causar ningún daño que se pueda evitar y como negocio inspirar e implementar soluciones para la crisis ecológica. No obstante, para 2019, declara que su misión es salvar el planeta tierra (Ordoñez, 2019).

La aplicación real de esta declaración es su programa *Common Threads Recycling Program*, en donde la meta de la empresa es que toda la ropa esté hecha de materiales reciclables en el futuro para que el proceso de ciclo de vida de cada prenda sea más limpio y sin materiales vírgenes (solo con los que ya cuenta el planeta). Al igual que *Footprint Chronicles*, en donde se observa como están fabricados sus productos (Lee, 2011).

En este punto existe concordancia entre la estrategia y la aplicación real en la empresa entorno a la RSC. Dado que cuenta con programas de conservación, son transparentes en cuanto a ciclo de vida, procesos, logística y son pioneros en que el cliente puede observar el ciclo de vida del producto ya sea reparando, reciclando, reduciendo el consumo o revendiendo sus productos.

Análisis en tres áreas

(i) *Área económica* (impacto de la actividad de la organización en la generación de bienestar): en 2017 Patagonia ganó el premio *Accenture Strategy Award* —del Foro Económico Mundial— que se entrega a las multinacionales con un modelo de economía circular, reconociendo iniciativas dirigidas a reducir la dependencia de los recursos naturales más escasos, pues en sus inicios esta empresa rompió patrones en la forma de hacer negocios, sugiriendo a los clientes comprar lo necesario (Maldonado, 2017).

Estas estrategias de marketing verde diferente, con solo mencionar procesos de ciclo de vida o materiales sostenibles, impactan a los clientes y dejan una huella en ellos; a pesar de que la compañía pudo haber obtenido otros resultados financieros Patagonia sigue siendo una marca en crecimiento con innovación y tecnología, con precios altos

comparados con otros en los mercados textiles, con el ejemplo de que una compañía puede ser ética y sostenible y generar utilidades.

(ii) *Área ambiental* (impacto de la actividad de la organización sobre el medio ambiente): Para Mezo (2016) las 5R son su estrategia ambiental más fuerte (reducir, reparar, reutilizar, reciclar y reimaginar) y con las cuales apoya la reparación de sus productos, su reutilización y el comprar o reutilizar lo ya usado en lugar de uno nuevo. En cuanto a esto último, su programa *Worn Wear* —conocido en la industria textil— mantiene un balance entre la ética social y ecológica en el que a través de los años ha tomado decisiones estratégicas arriesgadas: utilización solamente de materiales sostenibles como el algodón orgánico y con ello un incremento en los precios de los productos; estrategia que ha funcionado con el consumidor responsable y en una mayor concienciación social, constituyéndose en un modelo de empresa en el ramo textil.

(iii) *Área social* (impacto de la actividad sobre las personas y las comunidades): en cuanto al impacto social se observa lo siguiente: en recursos humanos el 71 % son mujeres y algunas ocupan puestos directivos; toda la plantilla posee seguro médico; poseen guarderías y horarios flexibles. Se apoya la iniciativa, autonomía y creatividad en el trabajo. Empleos estables, en lo posible. Asimismo, crecimiento intelectual y profesional de los trabajadores (Manzano, 2017).

Con la comunidad, Patagonia posee proveedores locales con los cuales trabaja de la mano (lo que le aporta conocimientos a ambas partes). A través de su marketing, incentiva a una mejor calidad de vida y a hábitos de consumo saludables y responsables. Sus clientes y *stakeholders* son embajadores, fans y amigos de la marca; y sus tiendas se han convertido en espacios de conversación, donde se comparten historias, dando lugar a una constante retroalimentación y *feedback* para la marca (Salart, 2016).

Propuesta

Aquí se propone detallar una asignación de responsabilidades de la dirección y/o consejo, la cual se realizará con base en la toma de decisiones

éticas (en términos generales la salud, seguridad de toda la comunidad de la empresa Patagonia y demás derechos relacionados).

La declaración de políticas se hará de acuerdo con cuatro perspectivas (tabla 4).

Tabla 4. Perspectivas de políticas

Perspectiva financiera	Perspectiva de procesos internos
Asegurar sostenibilidad financiera. Mejorar estrategias de economía circular. Aumentar rentabilidad de la empresa. Incrementar el valor añadido.	Mejorar calidad y tiempos de respuesta. Optimizar y rediseñar proceso de atención. Introducir nuevos productos. Implementar mejores estrategias de innovación y tecnología.
Perspectiva del cliente	Perspectiva de formación y crecimiento
Mejorar la satisfacción y retención del cliente. Adaptar estilo de ropa a distintas culturas y contexto ambiental. Maximizar el impacto en la comunidad.	Mejorar la satisfacción de los empleados Incrementar el personal altamente calificado. Establecer becas para educación a todos sus empleados. Desarrollar habilidades de liderazgo transformacional en los involucrados.

Fuente: elaboración propia por parte de las autoras.

La empresa Patagonia está comprometida con ser una empresa socialmente responsable que asume actividades con clientes, colaboradores,

socios, proveedores y con la comunidad en la que desarrolla su actividad. En la siguiente tabla se observan las partes interesadas y sus expectativas:

Tabla 5. Expectativas de las partes interesadas

Partes interesadas internas	Partes interesadas externas
Directivos, gerencia, empleados.	Clientes, proveedores, organismos de interés, gobierno, comunidad local.
Expectativas	Expectativas
Cumplimiento de contratos. Desarrollo de una carrera profesional. Definición de responsabilidades y metas a corto, mediano y largo plazo. Canales de comunicación efectivos y sensibilizaciones eficientes. Trabajo en una empresa ética y transparente con un impacto ambiental mínimo.	Cumplimiento de requisitos acordados como pedidos, ofertas, contratos entre otros. Capacidad de respuesta rápida. Atención adecuada al cliente. Satisfacción de necesidades con sus productos. Mejor desempeño ambiental. Observancia legal de productos y servicios. Creación de nuevos empleos.

Fuente: elaboración propia por parte de las autoras.

Con relación a la planeación estratégica como una herramienta de gestión que permite establecer las actividades y la dirección de las organizaciones para lograr los objetivos y metas con los cambios en

los diferentes tipos de entorno (Roncancio, 2018) se propone la siguiente figura para la formulación y establecimiento de objetivos, en especial de los planes de acción que conducirán a alcanzarlos.

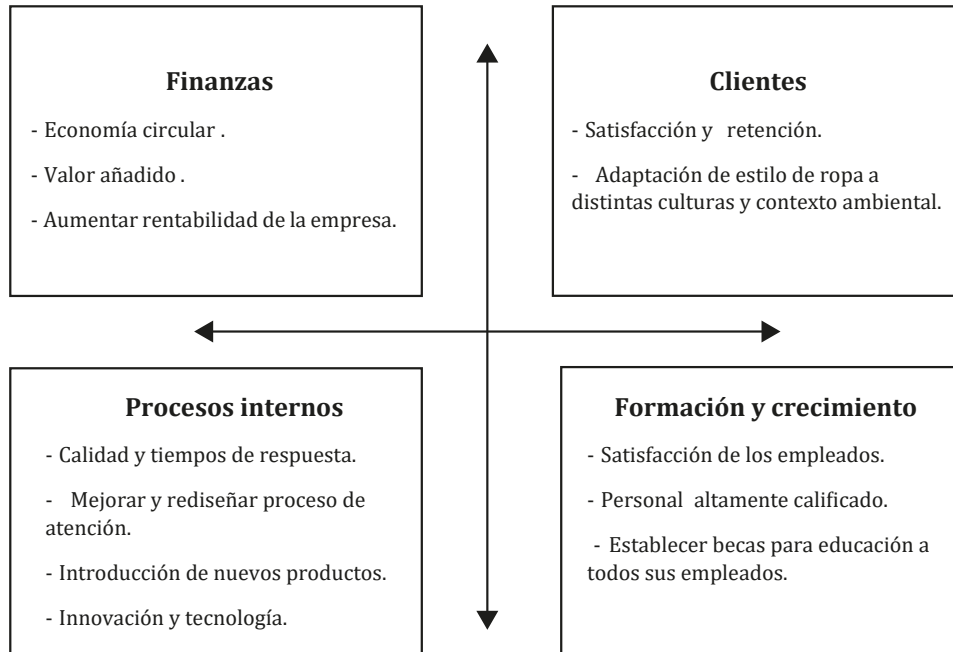


Figura 1. Cuadro de mando integral dirigido a la marca Patagonia. Fuente: elaboración propia por parte de las autoras.

Toda organización debe tomar decisiones asertivas para incrementar el crecimiento de su negocio y lograr sus objetivos, lo cual se logra al gestionar recursos y procesos a través de distintos indicadores de gestión tales como KPI, SMART y FAST (Roncancio, 2018).

KPI es un indicador de gestión o indicador de desempeño y es la manera de evaluar si una empresa, proyecto, unidad o persona logra sus metas y objetivos estratégicos a través de la motivación, el crecimiento personal y a la vez se es crítico respecto de estos.

Los indicadores SMART ayudan a definir las metas de cada indicador (tal como lo indica sus iniciales: específico, medibles, alcanzables, relevantes y de tiempo), evitando las brechas entre los objetivos propuestos y las capacidades reales de

la empresa. Los indicadores FAST —que son otro tipo de lineamientos contrarios a los SMART— se refieren a que las metas son discutidas de forma frecuente, son específicas y transparentes, apoyando a las empresas a mejorar en múltiples dimensiones al mismo tiempo. Si los objetivos son transparentes, los empleados alinean sus actividades con la estrategia corporativa y se coordinan de forma más efectiva sin importar el área o departamento al que pertenezcan (Roncancio, 2018).

Para Patagonia un indicador posible para gestionar recursos, procesos y sistemas sería el KPI como se observa en la siguiente tabla. En esta se observa un ejemplo de forma general de cómo se medirían las cuatro perspectivas (financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento) y procesos internos a través de los indicadores de gestión del KPI.

Tabla 6. Ejemplo de medición y análisis de KPI de Patagonia

Definición	Objetivo	Fórmula	Periodicidad	Actividad	Responsable
Perspectiva financiera	Generar ahorro de costos y eficiencia	Ahorro de energía del 10 %	Semestral	Disminución de la energía e implementación de estrategias tales como cambio de focos, horarios laborales, estrategias LEED (edificios verdes)	Área de sustentabilidad
Perspectiva del cliente	Adaptar estilo de ropa al contexto cultural	Diseñar algunos productos adaptados al contexto cultural	Anual	Investigación cultural y rediseño de ciertas prendas	Área de Diseño y tecnología
Perspectiva de procesos internos	Mejorar servicio al cliente y su satisfacción	Capacitación al área de ventas	Mensual	Implementar estrategias de servicio al cliente y abrir canales de comunicación	Gerencia de ventas
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Establecer becas para educación a todos sus empleados	Acceso a la educación del 20 % de la planta	Anual	Hablar con instituciones educativas para crear sinergia para que los empleados tengan acceso a educación	Gerencia

Fuente: elaboración propia por parte de las autoras.

Cabe mencionar que con las herramientas de medición es necesario especificar los responsables de estas para ir revisando el cumplimiento de cada actividad a través de una línea de tiempo y así cumplir con los objetivos estratégicos de forma clara, específica y concisa.

Gestión del cambio y mejora continua

La revisión de RSC para Patagonia implica cambios en los sistemas de gestión y cambios internos, los cuales deben ser planificados para su correcta implementación. La mejora continua ISO 9001 es necesaria para la sostenibilidad tanto de la pequeña empresa como para la multinacional en tres niveles diferentes (Gómez, 2018): (i) mejoras en productos o servicios para adaptarse a las necesidades de los clientes y usuarios. En cuanto a estas mejoras, los procesos más relacionados pueden ser los de diseño y desarrollo; (ii) mejoras en todos los procesos (ventas, compras, fabricación, logística entre otras) para obtener excelentes resultados y disminuir el número de errores e incidencias; (iii) mejoras en el desempeño del sistema de forma general que impliquen la eficacia

y eficiencia en el cumplimiento de la política y los objetivos de la calidad de la organización.

Lo anterior, le ayudará a crear a Patagonia una transición más planificada y flexible.

Impacto en las partes interesadas

El impacto en las partes interesadas ya sean clientes, proveedores, empleados, así como ONG ambientales, serán afectadas directa e indirectamente por el desempeño de las actividades de Patagonia. Es por esto, por lo que se deben tomar en cuenta sus intereses y crear canales de comunicación fidedignos y transparentes.

Conclusiones

Se puede implementar la RSC en cualquier organización, pero en Patagonia la sustentabilidad y la responsabilidad son parte integral de su funcionamiento con valores y productos; esta

empresa sirve de modelo para replicarse en otro tipo de empresa ya sea similar o parecida, lo que puede diferenciarse es la creatividad; aunque es necesario contar con una metodología e inversión para lograr que una organización sea responsable socialmente, así como sustentable.

Algunos de los costos son en beneficio de las tres esferas del desarrollo sustentable (la parte económica, social y de protección al medio ambiente) y se traducen en beneficios para la empresa y para la comunidad en la que se encuentre, así como un valor agregado a la industria y giro. Es así como el reto de un negocio no se define por la RSC sino en la manera en la que se encuentra construido socialmente en un contexto específico y el desarrollo de su estrategia (Dahlsrud, 2008).

Patagonia es la prueba de que un negocio puede basarse en la sustentabilidad como misión, procurando no dañar el medio ambiente y generando ganancias con beneficios para todos los involucrados. Esta empresa ha continuado un largo camino desde los años 70, siendo pionera en las tres esferas del desarrollo sustentable y en RSC. Al utilizar fibras resistentes y de calidad, acuerdos con cultivadores afines a sus creencias e incentivar el activismo ambiental y formar sus propios programas para fomentar acciones positivas de tipo mundial, exigiendo a todas las partes interesadas dirigirse a la RSC con menos problemas que otros en la misma industria textil.

Cambiar su misión en 2019 ha logrado objetivos claros y transparentes a corto plazo, aportando un valor real para la sociedad y el planeta. Replantearse su RSC de una mejor manera, más aterrizada hacia objetivos claros, puede ser todo un reto y a la vez un escalón importante para continuar en la industria textil y empresarial como lo es la propuesta que aquí se presenta.

Para ser una empresa social y ambientalmente responsable no basta con una o dos esferas del desarrollo sustentable sino que es importante velar por las tres esferas. Una economía circular sana y viable, una estrategia de sustentabilidad adecuada para la industria, asertiva y bien planteada que se pueda transmitir a la comunidad, así como una responsabilidad social con todos los involucrados dado que posee un efecto positivo en el ecosistema, contrarrestando la explotación del

medio ambiente y sus recursos naturales con un crecimiento económico sin dañarlos ni extinguirlos a través de la reutilización y maximización de estos y la minimización del restante.

Con este ejemplo se demuestra una empresa ética y responsable en las tres esferas, con grandes beneficios para todos desde sus inicios. La RSC proporciona una pauta para direccionar un camino con actividades y objetivos con principios éticos y buenas prácticas con el fin de preocuparse por el bienestar de la comunidad, el país y el mundo.

Un reto importante es la gestión de textiles hacia una alternativa más sustentable, con la finalidad que un desarrollo tecnológico deberá ser positivo y que el acceso a los recursos es limitado por la situación económica mundial. Algunos obstáculos incluyen la adaptación y transición más suave posible, adaptándose a una actualidad cada día más cambiante y volátil.

La marca ha tenido tropiezos importantes, en 2010 un grupo de defensores de los derechos de los animales (*Four Paws*) dijo que halló evidencia de que las plumas de relleno para los productos de Patagonia eran usadas para alimentar a los gansos para hacer *foie gras* (lo que les causa un sufrimiento espantoso); en 2012 se descubrió que intermediarios le cobraban dinero a migrantes que trabajaban en una empresa en Taiwán, práctica considerada como esclavitud; en 2015 se publicó un vídeo que mostraba abuso en las ovejas en un rancho sudamericano que le vendía lana a la empresa. Todas estas situaciones las solucionó la empresa cancelando contratos y pagando a los trabajadores afectados, a la vez estableció estándares más altos debido a que es importante que las cadenas de suministro sean limpias y con buenas prácticas.

Schwartz y Carroll (2003) anticiparon que las acciones corporativas de responsabilidad deben clasificarse en un modelo de tres dominios: entender mejor la relación sociedad-negocio o economía, leyes y ética. Es así como las organizaciones requieren conocer los efectos potenciales de los eventos externos que les afectan y adaptarse a ser sostenibles y contribuir a las dimensiones económica, ambiental y social sin que estas disminuyan y que los empleados estén capacitados para comprenderlas (Lozano and Barreiro-Gen, 2021).

Una nueva implementación de RSC traerá grandes beneficios a la compañía, a la sociedad, al medio ambiente y a la economía. Es importante que la compañía a pesar de ser líder en cuestiones de RSC se actualice y prepare ante el cambio y la incertidumbre sin perder de vista la misión, actuando de forma ética y transparente con constancia y empatía en todo momento y dejando una huella importante para las partes interesadas. Si esta es más explícita que implícita (como son los resultados sociales) se va a reflejar la equidad, la inclusión social e igualdad de oportunidades, equilibrándose con la innovación, diversidad y elección (Matten and Moon, 2008).

Algunas oportunidades derivadas de un nuevo sistema de RSC en Patagonia son: fibras recicladas en un futuro cercano con desarrollo tecnológico positivo y tomando en cuenta que dependerá del reciclaje, con recursos limitados; el alto costo de los productos, tomando en cuenta la innovación y desarrollo tecnológico que requieren; la cultura actual por lo sustentable es una oportunidad para usarse a favor de mayor educación y mayor comprensión del tema; incentivar desde su posición nuevas legislaciones ambientales más transparentes que traerían más beneficios no solo para Patagonia sino para otros en la industria textil y en general al medio ambiente y una empresa socialmente responsable que busca generar beneficios tanto económicos como sociales con las partes interesadas y la organización misma con estrategias corporativas y culturales (Werther Jr. and Chandler, 2005). Cabe mencionar que hoy las organizaciones también deben considerar los derechos humanos, la justicia y equidad racial en las relaciones empresa-sociedad como parte del activismo social, de ahí el éxito que ha tenido Patagonia con su reciclaje (Carrol, 2021).

Referencias

- Álvarez, M.C. y Vargas, R.A. (2013). Beneficios que trae para las empresas la incorporación de la RSE en sus objetivos corporativos: caso colombiano. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 58-59, 55-71.
- Araus, M. (2015). Patagonia: la exitosa marca que te pide no comprar sus productos. *El Definido*. Recuperado de <https://eldefinido.cl/actualidad/mundo/4511/Patagonia-la-exitosa-marca-que-te-pide-no-comprar-sus-productos/>.
- Asociación Ambiente Sur. (2019). *Patagonia: una empresa sustentable y socialmente responsable*. Recuperado de <https://www.ambientesur.org.ar/single-post/2019/03/22/patagonia-una-empresa-sustentable-y-socialmente-responsable>.
- Ayuso, M. (2019). Patagonia y su secreto para retener más que nadie a casi todos sus trabajadores. *La Información*. Recuperado de <https://www.lainformacion.com/management/los-secretos-de-una-marca-de-ropa-para-retener-mas-que-nadie-a-sus-trabajadores/6495859/>.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Carrol, A.B. and Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Carrol, A.B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, 60(6), 1258-1278.
- Castro, A. et al. (2013). *Guía para la creación e implementación de programas de RSE en empresas de servicios en Colombia* (tesis de posgrado). Especialización en Gerencia del Talento Humano, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia.
- Correa, J.G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico*, 10(20), 87-102.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.

- Fantín, J. (2016). Sustentabilidad y negocios: el caso Patagonia. *Fronteras del Management*. Recuperado de <https://www.fronterasdelsemanagement.com/casos-y-empresas/sustentabilidad-y-negocios-el-caso-patagonia/>.
- García, A. (2007). Estructura organizativa de la empresa española ante el reto medioambiental. En XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Madrid, España.
- Gómez, I. (2018). Mejora continua como principio de gestión ISO 9001. *Hedera Consultores*. Recuperado de <https://hederaconsultores.blogspot.com/2009/07/mejora-continua-principios-iso-9001.html>.
- Lee, W. (2011). The Company That Wants You to Buy Less. *New Dream*. Recuperado de <https://newdream.org/blog/2011-10-patagonia>.
- Lozano, R. and Barreiro-Gen, M. (2021). Corporate Sustainability and COVID-19: Analyzing the Impacts of the Outbreak. *IEEE Engineering Management*, 49(1), 72-80.
- Maldonado, G. (2017). Nike y Patagonia ganan premio conjunto en el World Business Forum. *Fashion United*. Recuperado de <https://fashionunited.mx/noticias/retail/nike-y-patagonia-ganan-premio-conjunto-en-el-world-business-forum/2017011822091>.
- Manzano, J. (2017). Filosofías de la empresa Patagonia para crear un negocio responsable. *Almanatura*. Recuperado de <https://almanatura.com/2017/05/filosofias-empresa-patagonia-crear-negocio-responsable/>.
- Matten, D. and Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Mezo, J. (2016). Patagonia, cuando el cause marketing se alinea con los principios del negocio. *IPMark*. Recuperado de <https://ipmark.com/patagonia-cuando-el-cause-marketing-se-alinea-con-los-principios-del-negocio/>.
- Ordoñez, L. (2019). Caso de éxito eCommerce: la historia de Patagonia (3). *Oleoshop*. Recuperado de <https://www.oleoshop.com/blog/historia-de-patagonia-3>.
- Reyes, J. (2018). Algunos retos pendientes de la RSE. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Algunos-retos-pendientes-de-la-RSE-20180806-0126.html>.
- Roncancio, G. (2018). ¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve? *Pensemos*. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>.
- Roncancio, G. (2018). ¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven? *Pensemos*. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>.
- Salart, L. (2016). Patagonia, cuando el cause marketing se alinea con los principios del negocio. *Valores & Marketing*. Recuperado de <https://www.valoresymarketing.com/noticias/patagonia-cuando-el-cause-marketing-se-alinea-con-los-principios-del-negocio/>.
- Schwartz, M.S. and Carroll, A.B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business, Ethics and Strategy*, 1-II, 55-82.
- Shabana, K.M., Buchholtz, A.K. and Carroll, A.B. (2017). The Institutionalization of Corporate Social Responsibility Reporting. *Business & Society*, 56(8), 1107-1135.
- Werther Jr., W.B. and Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317-324.