

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN COLECTIVA  
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN COLECTIVA CON  
ÉNFASIS EN RELACIONES PÚBLICAS

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

**Los programas de Responsabilidad Social Empresarial  
(RSE) y su relación con la carta de identidad: estudio de  
cuatro casos en la empresa privada en Costa Rica**

**Estudiantes:**

Krissia Mora Sánchez      A43566  
Adriana Murillo Jiménez    A43710

**Comité asesor:**

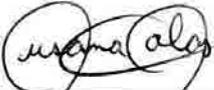
Susana Salas Corella – Directora  
Karla Chaves Brenes – Lectora  
Andrea Centeno Rodríguez - Lectora

2012

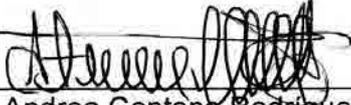
El presente proyecto final de graduación fue presentado el 06 de julio de 2012 en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas, ante el siguiente Tribunal Examinador:

  
\_\_\_\_\_  
M.Sc Diana Agosto Salazar  
Presidente del Tribunal

  
\_\_\_\_\_  
Mag. Margoth Mena Young  
Profesora invitada, Representante de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva

  
\_\_\_\_\_  
M.Sc Susana Salas Corella  
Directora del proyecto

\_\_\_\_\_  
No se presentó  
Licda. Karla Chaves Brenes  
Lectora del proyecto

  
\_\_\_\_\_  
M.Sc Andrea Centeno Rodriguez  
Lectora del proyecto

  
\_\_\_\_\_  
Krissia Alejandra Mora Sánchez  
Sustentante

  
\_\_\_\_\_  
Adriana Murillo Jiménez  
Sustentante

Nota: Por motivos laborales previamente justificados la Licda. Karla Chavez Brenes no pudo presentarse al acto de Defensa Pública del presente proyecto no obstante, brindó el acompañamiento necesario a las sustentantes a lo largo de todo el proceso de investigación.

## **Derechos de propiedad intelectual**

La información contenida en el presente Proyecto Final de Graduación pertenece exclusivamente a sus autoras, su reproducción parcial o total solo podrá realizarse con su consentimiento y para fines académicos.

Este Proyecto Final de Graduación podrá ser usado como referencia para futuras investigaciones siempre y cuando se coloque la referencia correspondiente al documento y se incluyan los créditos respectivos a la información aportada por las autoras.

## Dedicatoria

*“There are far, far better things ahead than any we leave behind.”*

C.S. Lewis

Con esta tesis llegamos con éxito al fin de un ciclo; de años llenos de historias, recuerdos, risas y muchísimas lecciones aprendidas. Agradezco a mi familia, en especial a mami, por todo el apoyo, por la insistencia para que terminara esta tesis y por estar ahí siempre. A mis amigos, en especial Ari, por preocuparse y estar ahí siempre, todas sus palabras de apoyo y sus regaños dieron resultado. A Adri, por seguir juntas hasta el final que muchas veces pensamos que no llegaría, acá estamos señorita finalmente licenciadas.

Un abrazo a todos, se les quiere montones.

Krissia

Un peldaño más que se alcanza. Nuevas metas que se asoman en el futuro. Una experiencia vivida para aprender y crecer como persona y profesionalmente.

Le doy gracias a Dios por llegar a este momento, porque cada paso dado fue gracias a Él. Agradezco a mi familia en especial a mi mamá por representar ese ejemplo de lucha que me motivó a seguir adelante; a mi hermano le dedico esta experiencia para que recuerde que siempre hay que perseverar para alcanzar nuestros sueños. A mi compañero de vida, Allan, por ser un gran apoyo e incitarme a ponerle ganas y hacer de este logro, un logro de los dos. Kriss, gracias por luchar hasta el fin y por ser más que una compañera mi amiga y un ejemplo por seguir.

Adriana

## Resumen

El tema de esta investigación es el estudio de casos en cuatro empresas privadas -dos nacionales y dos transnacionales- en Costa Rica para identificar si existe relación entre los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el nivel externo, y la carta de identidad (misión, visión, historia y proyecto empresarial). El interés por estudiar el tema se debe al apogeo que ha tenido la RSE en áreas de la comunicación y el poco énfasis que ha tenido dentro de la carrera de Relaciones Públicas (RRPP).

Este proyecto busca: contrastar los programas de RSE y la carta de identidad de cuatro empresas privadas en Costa Rica, con el propósito de determinar si existe una relación entre ambos aspectos y así establecer la consistencia que se da o no se da entre la filosofía empresarial, los objetivos de negocio y las acciones corporativas en el ámbito de la RSE. Específicamente, para los fines de la investigación, la importancia de analizar los programas de RSE a partir de mensajes clave ubicados dentro de la carta de identidad, radica en que este documento es un punto de referencia en el que se pueden identificar aspectos básicos de la filosofía empresarial y del discurso corporativo. Con el fin de que exista consistencia entre el discurso corporativo y la forma en que la empresa se proyecta, los planes estratégicos (incluidos los programas de RSE) deben estar alineados con la razón de ser de la organización. A partir de esta premisa, se deriva la trascendencia de la investigación.

A manera de contextualizar al lector se presenta una síntesis de los capítulos del presente documento. El capítulo uno da una introducción al objeto de estudio y las referencias a otras investigaciones desarrolladas sobre temas similares. El capítulo dos incluye la perspectiva teórica del estudio en la que se exponen las propuestas de diferentes autores sobre los conceptos básicos abordados. El capítulo tres expone el apartado metodológico que describe el proceso de selección de casos, los instrumentos de investigación y el proceso de análisis de datos utilizados. El cuarto capítulo brinda una descripción de los cuatro casos analizados: Florida Bebidas, Purdy Motor, Pfizer y Procter & Gamble (P&G), enfocándose en sus cartas de identidad y en sus programas de RSE. Este se complementa con el capítulo número cinco en el cual se realiza el análisis de los datos recolectados.

En cuanto a los casos de estudio se puede mencionar que Florida Bebidas es una empresa nacional dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo. Su perfil corporativo tiene una relación directa con el tema de la RSE, el cual trabajan

mediante el modelo de Triple Utilidad. Purdy Motor es otra empresa nacional que se dedica a la industria automotriz. En su perfil corporativo, solo el área de valores se presenta un ligamen con la RSE. Su trabajo en este tema se desarrolla bajo el modelo del heptágono propuesto por la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). En el sector de las transnacionales, Pfizer incorpora en sus valores y en la visión empresarial, aspectos relacionados con la RSE. Sus programas, en esta materia se orientan al área de la salud humana y animal. P&G se identifica como una empresa transnacional dedicada a la fabricación y distribución de productos de consumo masivo. Su perfil corporativo se enfoca en aspectos económicos y sus esfuerzos en materia de RSE se planifican a partir de la causa corporativa: “Vivir, Aprender y Avanzar”. Finalmente se presenta el capítulo número seis el cual incorpora las conclusiones y recomendaciones para cada uno de los casos analizados.

Entre las conclusiones del estudio se puede mencionar que las cuatro organizaciones analizadas son conscientes de la importancia de la sostenibilidad; sin embargo, esto no es sinónimo de una congruencia entre sus cartas de identidad y los programas de RSE. Además, hace falta mayor consistencia entre los mensajes clave de la organización y las acciones desarrolladas en materia de RSE. Por otro lado, las cuatro empresas coinciden en que sus inicios se dieron por medio de iniciativas filantrópicas, que aún hoy se mantienen, ya sea bajo la figura de fundaciones o dentro de los programas de RSE. Otros dos aspectos coincidentes recaen en la utilización del voluntariado para la ejecución de las iniciativas de RSE, además del involucramiento activo de los altos mandos de las cuatro organizaciones en el planeamiento de los programas.

Asimismo, entre los casos se evidencian fortalezas y debilidades en materia de RSE, tanto por parte de las empresas de capital nacional como por las transnacionales. A su vez, se identificó que el modelo más completo en el nivel de RSE, es el enfoque de Triple Utilidad, el cual fusiona las áreas sociales, ambientales y económicas; lo que permite tener una concordancia eficiente entre el eje de negocio y los ejes de la RSE. Se confirmó que la evaluación de los programas de RSE es un imperativo para alcanzar el éxito y los resultados esperados. Otros puntos que destacan en el estudio son los diferentes canales de comunicación usados para dar a conocer a los públicos de interés las acciones realizadas en materia de RSE por parte de las empresas. Así como el interés en crear alianzas con entes gubernamentales y la empresa privada para desarrollar prácticas sostenibles que tengan un mayor impacto.

# Tabla de contenido

Capítulo 1 Formulación de la investigación .....	1
1.1 Tema .....	2
1.2 Introducción .....	3
1.3 Justificación .....	5
1.4 Delimitación .....	7
1.5 Planteamiento del problema de investigación .....	9
1.6 Objetivos .....	10
1.6.1 Objetivo general .....	10
1.6.2 Objetivos específicos .....	10
1.7 Estado de la cuestión .....	11
1.7.1 Estudios sobre RSE .....	12
1.7.2 Estudios sobre RSE y administración de negocios .....	15
1.7.3 Estudios sobre RSE e imagen corporativa .....	17
Capítulo 2 Perspectiva conceptual .....	19
2.1 Perspectiva conceptual .....	20
Capítulo 3 Perspectiva metodológica .....	30
3.1 Tipo de investigación .....	31
3.2 Selección de la muestra .....	32
3.2.1 Criterios de selección .....	32
3.2.2 Procedimiento de selección .....	33
3.3 Técnicas de investigación .....	34
3.3.1 Fuentes primarias .....	34
3.3.1.1 Entrevistas a profundidad .....	34
3.3.2 Fuentes secundarias .....	35
3.3.2.1 Análisis de contenido .....	35
3.4 Análisis de los datos .....	36
Capítulo 4 Presentación y descripción de casos seleccionados .....	38
4.1 Empresas Nacionales .....	39
4.1.1 Florida Bebidas .....	39
4.1.1.1 Descripción general de la empresa .....	39
4.1.1.2 Carta de identidad .....	40
4.1.1.3 Programa de RSE .....	45
4.1.1.4 Resumen .....	54
4.1.2 Purdy Motor .....	56
4.1.2.1 Descripción general de la empresa .....	56

4.1.2.2 Carta de identidad .....	56
4.1.2.3 Programas de RSE .....	61
4.1.2.4 Resumen .....	66
4.2 Empresas Transnacionales .....	68
4.2.1 Pfizer .....	68
4.2.1.1 Descripción general de la empresa .....	68
4.2.1.2 Carta de identidad .....	68
4.2.1.3 Programas de RSE .....	75
4.2.1.4 Resumen .....	83
4.2.2 Procter & Gamble .....	84
4.2.2.1 Descripción general de la empresa .....	84
4.2.2.2 Carta de identidad .....	84
4.2.2.3 Programas de RSE .....	88
4.2.2.4 Resumen .....	93
Capítulo 5 Análisis de datos .....	94
5.1 Empresas nacionales .....	95
5.2 Empresas transnacionales .....	101
5.3 Comentarios finales .....	105
Capítulo 6 Conclusiones generales y recomendaciones .....	108
6.1 Conclusiones .....	109
6.2 Recomendaciones .....	114
Anexos .....	117
Referencias .....	132

# **Capítulo 1**

## **Formulación de la investigación**

## **1.1 Tema**

Estudio de casos en cuatro empresas privadas -dos nacionales y dos transnacionales- en Costa Rica, para identificar si existe relación entre los programas de RSE en el nivel externo y la carta de identidad de cada una, la cual abarca: la misión, la visión, la historia y el proyecto empresarial.

La importancia de identificar esa relación recae en que es fundamental que las organizaciones tengan consistencia entre su filosofía empresarial, los objetivos de negocio y los programas de RSE, porque, de esta forma, cada esfuerzo que se realice en cualquier área de la organización reflejará la esencia de la misma, produciendo resultados exitosos en el nivel de su imagen corporativa, relación con los públicos de interés y sus resultados financieros.

## 1.2 Introducción

La RSE es entendida como una filosofía que adoptan los altos mandos de una organización para actuar en beneficio de sus públicos internos y externos. Es una forma de operar que no se limita a satisfacer las necesidades de una consumidora o consumidor, sino, que se preocupa por el bienestar de la comunidad donde opera la empresa. (Caravedo, citado en IARSE, 2006). La RSE permite a las empresas convertirse en ciudadanos corporativos responsables, que buscan cumplir con las expectativas de la sociedad. Esto se traduce en una proyección de la empresa que genera una imagen positiva en el mercado, la cual a su vez, influye en un ambiente propicio para operar.

En el momento en que las empresas comienzan a implementar planes de RSE, surge la necesidad de asegurarse de que los programas por realizar estén vinculados con la identidad organizacional, es decir que hayan sido planificados conforme a los objetivos estratégicos organizacionales. Es en este punto donde resulta conveniente revisar con detenimiento la carta de identidad, documento que concentra aspectos básicos de la filosofía empresarial y del discurso corporativo. En este proceso, las Relaciones Públicas (RRPP), definidas como “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (Grunig & Hunt, 2003, p. 52), aportan elementos de análisis y herramientas de trabajo que permitirán lograr el enlace deseado entre la esencia de una organización y sus programas de RSE.

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente, se plantea como eje de investigación para el presente Trabajo Final de Graduación: analizar los programas de RSE a nivel externo y la carta de identidad de las empresas privadas nacionales y transnacionales seleccionadas, con el propósito de determinar si existe una relación entre ambos aspectos; y así establecer la coherencia existente entre la filosofía empresarial, los objetivos de negocio y las acciones corporativas en RSE.

Para obtener los datos necesarios para este estudio, se realizó un análisis de casos en dos empresas privadas de capital nacional, afiliadas a la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED); así como en dos empresas transnacionales que hayan sido acreedoras del premio “Contribución a la Comunidad” de la *American Chamber of Commerce* (AmCham). Estas organizaciones fueron elegidas como parámetro para la

escogencia de la muestra, puesto que ambas cuentan con gran trayectoria y reconocimiento, tanto en el nivel nacional como en el internacional en el área de RSE.

Mediante un estudio de tipo cualitativo se procedió a analizar la carta de identidad de cada empresa y luego, los programas de RSE en el nivel externo, con el fin de comparar los datos e identificar si existía relación entre ambos ejes de estudio.

Este Trabajo Final de Graduación busca lograr que las y los profesionales en RRPP estén conscientes de la importancia de desarrollar programas de RSE ligados a la identidad de las organizaciones. Un proyecto de comunicación no puede ser exitoso si el o la profesional de comunicación a cargo no se preocupa por reflejar en cada detalle la esencia de la organización de la cual forma parte. Asimismo, el presente estudio podrá tomarse como base para posteriores análisis que partan de las conclusiones que arroje la investigación.

## 1.3 Justificación

La RSE tiene que ser vista dentro de la dinámica organizacional como una convicción propia de la empresa, no como una imposición. Debe comenzar por el interior de las organizaciones con sus colaboradoras y colaboradores, como parte de la filosofía empresarial, lo cual permite que los programas tanto en el nivel interno y externo sean consistentes.

Hoy en día, la RSE ha llegado a ocupar un lugar privilegiado dentro de los planes estratégicos de las organizaciones. Esto debido a las constantes transformaciones que han sufrido los mercados internacionales y nacionales, en donde los diferentes públicos han empezado a exigir, cada vez más, que las empresas se conviertan en ciudadanos corporativos responsables que brinden beneficios a la sociedad.

Por esta razón, la RSE ha llegado a ser un tema de conocimiento obligatorio por parte de las y los profesionales en Relaciones Públicas (RRPP) ya que, un plan de RSE creado adecuadamente puede convertirse en un apoyo importante para la proyección de la organización hacia sus públicos meta, por medio de la inversión de recursos de la empresa para objetivos que no son necesariamente comerciales.

La RSE busca ser un mecanismo de diferenciación para las empresas y, a la vez, crear escenarios de beneficio mutuo, en los cuales se trabaje conjuntamente con la comunidad o grupos de interés para luchar contra alguna problemática o situación de trascendencia para la realidad nacional.

Se debe tener en consideración que el retorno de inversión y la proyección que se obtiene por medio de los programas de RSE, buscan obtener percepciones y actitudes positivas de los públicos.

En el caso de las empresas que se estudiaron se eligió al sector privado ya que, estas organizaciones buscan obtener aceptación y credibilidad por parte de los públicos con el fin de convertirse en un ciudadano corporativo responsable y así lograr que el negocio sea sostenible y exitoso. Por otro lado, porque se desea retribuirle a la sociedad, lo que la empresa recibe por medio de la comercialización de un producto o servicio.

Específicamente, para los fines de la investigación, la importancia de analizar los programas de RSE a partir de mensajes clave ubicados dentro de la carta de identidad, radica en que este documento es un punto de referencia en el que se pueden identificar aspectos básicos de la filosofía empresarial y del discurso corporativo (aspectos inherentes al ámbito interno de las organizaciones). Es decir, en la carta se muestra la síntesis del origen, creencias y esencia de las organizaciones, tal como se puede consultar en el apartado del marco teórico de la presente propuesta.

Con el fin de que exista consistencia entre el discurso corporativo y la forma en que la empresa se proyecta, los planes estratégicos de la organización (incluidos los programas de RSE) deben estar alineados a la razón de ser de la organización. A partir de esta premisa, se deriva la trascendencia de esta investigación, para describir si existe una relación entre ambos aspectos.

Es importante destacar que durante la carrera de Relaciones Públicas de la Universidad de Costa Rica se promueve entre sus estudiantes que cada uno de los proyectos que se lleven a cabo dentro de una organización (en este caso los relacionados con la RSE a nivel externo) deben reflejar la razón de ser de esta en cada una de las acciones que lleven a cabo. El objetivo de esta práctica es que todos los proyectos de la organización puedan transmitir de una forma adecuada los mensajes contenidos en la carta de identidad a cada uno de sus públicos de interés.

Otra de las razones que hacen que la RSE sea un tema de estudio importante, es el poco énfasis que se le da al área dentro de los cursos de RRPP de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica, lo que incide directamente en que las y los profesionales graduados de esta Unidad Académica, no dispongan de los conocimientos específicos en el tema para aprovechar los beneficios de la RSE una vez dentro del mercado laboral.

## 1.4 Delimitación

El estudio tiene como marco referencial una descripción del significado de las Relaciones Públicas y RSE, los dos temas base sobre los cuales se origina esta investigación.

Para relacionar directamente la RSE con las Relaciones Públicas entendidas como “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (Grunig & Hunt, 2003, p. 52); se estudiará el vínculo entre la identidad corporativa (carta de identidad) y los programas de RSE en el nivel externo, ya que, una parte fundamental de las funciones del o la profesional en Relaciones Públicas es velar porque todos los proyectos de la organización reflejen la esencia de su filosofía corporativa.

En el área de RSE, se trabajará desde el siguiente concepto:

Es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra. (Caravedo, citado en IARSE, 2006, p. 7).

A partir de ello, se estudiarán las generalidades del programa de RSE de la empresa, tomando en cuenta aspectos de su desarrollo, aplicación y continuidad, ello con el fin de cumplir con los objetivos específicos de la investigación (la conceptualización de las variables mencionadas se puede consultar en el apartado de estrategia metodológica). Se excluirá, del estudio, el impacto tanto en términos de proyección empresarial, interna y externa, así como el análisis de los resultados obtenidos por el programa. Tampoco se analizarán los procesos de comunicación que se crean a partir de los programas hacia los diferentes públicos. Lo anterior debido a que no se puede abarcar la totalidad de los temas que están vinculados directamente con RSE y RRPP. Estas temáticas debido a su amplitud, se podrán tomar en cuenta para estudios posteriores e independientes entre sí.

En cuanto a la carta de identidad, definida como la referencia interna sobre el pasado, el presente y el futuro inmediato de la compañía, que proyecta al exterior los

principales atributos de identidad y comienza a consolidar su posicionamiento estratégico (Villafañe, 1999); se estudiará la aplicación de sus elementos (misión, visión, historia y proyecto empresarial) en los programas de RSE y la forma en que los programas reflejan la esencia de la filosofía empresarial. Cabe aclarar que no se incluirá el estudio de cómo surgieron los elementos de la carta de identidad dentro de la empresa, sino que se partirá de lo que ya han definido y aportado por las organizaciones.

En este marco se estudiará cuatro casos de empresas privadas en Costa Rica, dos nacionales y dos transnacionales ubicadas en el Gran Área Metropolitana, analizando la carta de identidad de cada una de ellas y sus programas de RSE a nivel externo. Esto con el fin de comparar ambos parámetros y determinar si existe una relación entre ambas categorías de análisis.

Este acercamiento con las cuatro empresas privadas, las dos nacionales y las dos transnacionales, servirá también para conocer la forma en que se aplican y se desarrollan sus programas de RSE e identificar cuáles son las áreas en las que más se emplean y, determinar cuáles son los aspectos claves del discurso corporativo incluidos en la carta de identidad y que se ven reflejados en los programas de RSE.

## **1.5 Planteamiento del problema de investigación**

Se estableció un estudio de tipo cualitativo en el que se analizó la carta de identidad y, luego, los programas de RSE de cada empresa, con el fin de cruzar los datos obtenidos durante la investigación e identificar si existía una relación entre ambos ejes de estudio.

En teoría, los programas de RSE y cualquier otro plan estratégico de la organización deben estar alineados a su razón de ser, para que exista consistencia entre el discurso corporativo (lo que la empresa dice) y la forma en que la empresa se proyecta (lo que hace). Es en este aspecto, donde radica la trascendencia de esta investigación, para identificar si esa relación realmente se está dando.

A partir de estas premisas surge el siguiente problema de investigación:

¿Existe una relación entre los programas de RSE en el nivel externo y la carta de identidad en los casos de estudio en la empresa privada en Costa Rica, para que haya consistencia entre la filosofía empresarial, los objetivos de negocio y los programas de RSE?

## **1.6 Objetivos**

Los objetivos de la investigación se enfocan en el nivel externo de los programas de RSE (entendidos como los programas dirigidos a públicos de interés que no forman parte de la empresa). Sin embargo, en algunos casos las acciones desarrolladas por las organizaciones pueden incluir de manera conjunta aspectos que involucren la RSE a nivel interno puesto que varias empresas cuentan con programas que trabajan con públicos internos y externos de forma conjunta.

### **1.6.1 Objetivo general**

Contrastar los programas de RSE en el nivel externo y la carta de identidad de dos empresas privadas nacionales y dos transnacionales en Costa Rica, con el propósito de determinar si existe una relación entre ambos aspectos; y así establecer la coherencia existente entre la filosofía y objetivos empresariales y las acciones corporativas externas en RSE.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Determinar los principales elementos del discurso corporativo presentes en la carta de identidad para identificar los mensajes clave de la organización para luego evaluar si estos están presentes en sus acciones externas de RSE.
- Investigar las generalidades de los programas de RSE a nivel externo en las empresas elegidas como casos de estudio para que se logre una identificación de los ejes centrales y características que los componen.
- Comparar los resultados obtenidos mediante el estudio de la carta de identidad y los programas de RSE a nivel externo en cada caso, para que se determine si existe relación y consistencia entre ambas categorías de análisis.

## 1.7 Estado de la cuestión

NO VEO LA EXPLICACIÓN SI EN LA UCR NO HAY TESIS.. Y EN LAS OTRAS UNIVERSIDADES???

A partir de un estudio, tanto en las bases de datos de la Universidad de Costa Rica como en otras de carácter internacional, se identificaron una serie de estudios que presentaron elementos importantes para sustentar y complementar la presente investigación. Entre las bases de datos consultadas destacan *Proquest*, *Jstor* y *EBSCO*.

Esta revisión bibliográfica se realizó por etapas. Primeramente se procedió a revisar cuáles eran los temas en los que se han enfocado las investigaciones de Relaciones Públicas (RRPP) dentro de las escuelas de las diferentes universidades costarricenses. En la mayoría de los casos se identificaron proyectos de graduación que consistían en el desarrollo de estrategias de RRPP para una organización en específico y las investigaciones sobre temas concretos vinculados con RRPP eran escasas.

Seguidamente se procedió a analizar investigaciones sobre el tema de RSE en diferentes universidades públicas y privadas. En la mayoría de los casos, éstas se relacionaban con el área del Derecho, específicamente en temas de Derecho Laboral.

En el ámbito internacional sí se ha dado una mayor incursión en temas de RRPP y RSE, especialmente en universidades españolas, canadienses y estadounidenses. Se debe destacar que ninguno de los estudios identificados versa sobre el tema específico de esta investigación, el involucramiento de las áreas de carta de identidad y RSE, estos se enfocan mayoritariamente en temas de RSE e imagen corporativa. A pesar de ello, se procedió a revisar los trabajos, su metodología y conclusiones para enriquecer el proceso de investigación.

Los trabajos elegidos se clasificaron por temáticas. Partiendo de la premisa de que los estudios toman la RSE como eje central, se procedió a ubicar otros elementos que permitieran agrupar a las investigaciones con características en común.

### **1.7.1 Estudios sobre RSE**

En cuanto a las investigaciones que se enfocan en el área de RSE se identificaron tres estudios importantes.

Mercado y García (2007) realizaron una investigación experimental de tipo exploratoria, en el cual buscaban establecer el estado de la Responsabilidad Social en empresas en el Valle de Toluca en México. Toman, como punto de partida, su propia definición de RSE, sostienen que ésta es “una estrategia para alcanzar beneficios externos e internos a las empresas” (2007, p. 2). En su estudio destacan la polémica que se ha creado en torno a la RSE ya que, diversos profesionales sostienen que esta no debe ser una obligación moral de las organizaciones.

El objetivo del estudio fue describir las prácticas de RSE en empresas del Valle de Toluca en México. Esto a partir de la hipótesis de que la responsabilidad social no es una práctica cotidiana en ellas y que, varía dependiendo del tamaño de la organización.

Las autoras establecieron cuatro variables para su estudio: ética empresarial, preservación del medio ambiente, calidad de vida en el trabajo y vinculación empresa-sociedad, las que se derivaron de modelos creados por diversos institutos de RSE en el nivel latinoamericano. Las variables fueron estudiadas mediante un instrumento conformado por preguntas en escala Likert, y fue autoadministrado. Este fue aplicado a 31 empresas, las cuales constituyen el 50% de las organizaciones del Valle de Toluca.

Entre las conclusiones más representativas destacan: el hecho que una empresa socialmente responsable busca beneficiar su negocio, a la vez que crea un impacto positivo en las comunidades que opera sobrepasando sus obligaciones. Por otro lado, se establece que una empresa debe estar consciente de la importancia de invertir en la comunidad para desarrollar una buena relación con el mercado y seguir obteniendo ganancias. Además, mencionan el debate teórico que se mantiene sobre la relación directa que existe entre la RSE y el desempeño económico de la empresa. Y finalmente, proponen la idea de que la RSE es tarea conjunta de todos los grupos y no sólo de los empresarios.

El estudio de Mercado y García (2007) no incluye ninguna variable que estudie la inclusión de la RSE dentro de la identidad organizacional. Se enfoca en las prácticas éticas y deja de lado la filosofía organizacional como eje para promover las prácticas responsables en una organización.

Feferholtz y Ramírez (2004) proponen un estudio en el cual se busca conocer los aspectos más importantes de la RSE en Chile, así como, las principales acciones en el área que se llevan a cabo en las empresas de este país. Definen la RSE como “la idea de que las empresas tienen una obligación frente a otros grupos de la sociedad que no son los accionistas solamente, y que va más allá de las prescritas por la ley”. (párr. 4)

Para realizar la investigación se confeccionó un cuestionario tipo encuesta autoadministrada. Se enviaba un correo electrónico a la muestra con la invitación a participar en el estudio y con un *link* hacia una página web con la encuesta. La población meta del estudio era los ejecutivos y gerentes de las distintas empresas que contaban con una injerencia directa en el área de RSE.

Entre las conclusiones del estudio destacan: no existe un conocimiento profundo de los aspectos que implica la práctica de la RSE en las empresas, aunque, los ejecutivos consideran que es un área que se debe explotar mucho más. En cuanto a las acciones concretas, se evidencia que, por lo general, los programas de RSE se plantean, pero no se aplican. Se ha dado una tendencia a centrar las iniciativas de RSE en lograr que los colaboradores de la organización tengan una conducta ética. El área de ayuda directa a la comunidad ha quedado aislada. Se menciona, además, que cuanto más grande sea la empresa mayor es la tendencia a aplicar programas de RSE.

La investigación de Feferholtz y Ramírez comparte algunos elementos con el estudio de Mercado y García (2007). Entre ellas destaca el hecho que ambas investigaciones se enfocaron en analizar prácticas específicas de los programas de RSE en empresas con un sector geográfico específico. A su vez, ambos estudios utilizaron el cuestionario como herramienta de recolección de datos. Por otro lado, ambas investigaciones dejaron, de lado, el estudio de la relación existente entre la identidad organizacional y la práctica de la RSE en su respectiva organización.

Roitstein (2003) realizó un estudio sobre las tendencias y oportunidades de la RSE en Argentina. El objetivo de su estudio era definir la extensión de la RSE en dicho país e identificar las oportunidades de expansión y las principales tendencias que han

obtenido auge entre las empresas. Definió la RSE como el área que busca “generar una relación de socios que combine los recursos y las competencias de la empresa y del conjunto de actores sociales en pos del desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas”. (p. 7)

La metodología del estudio utilizó técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. En lo que se refiere a las variables estudiadas, se abarcaron las siguientes: nivel de presupuesto asignado a RSE según la rentabilidad de la empresa, dispersión geográfica, rubro industrial que ofrece, características del origen del capital de la empresa y dotación. Se crearon dos instrumentos para la recolección de los datos: una entrevista a profundidad y una entrevista semiestructurada con un cuestionario con escalas y preguntas cerradas. Ambos instrumentos eran utilizados en la entrevista con los diferentes sujetos de la muestra con el fin de obtener tanto datos estadísticos como profundizar en diversas áreas específicas de interés para la investigación.

La muestra de la investigación estuvo compuesta por 12 empresas tanto nacionales como transnacionales. Entre ellas destacan: Coca Cola, Unilever, Quilmes, American Express y Ford. Todas estas compañías cuentan con una estrategia y un presupuesto definido para RSE, además de que manejan programas a largo plazo (desarrollo social) y puntuales (filantropía).

En cuanto a los resultados y conclusiones más representativas del estudio destaca existe un amplio conocimiento del tema y se logró establecer claramente la diferencia que existe entre RSE y filantropía. Además, se ha logrado crear un fuerte enlace entre lo que es la identidad corporativa y la RSE, buscando integrar al negocio las necesidades de actores sociales que no sean solo los accionistas. La RSE ha empezado a verse más como un atributo que contribuye a construir y desarrollar la imagen y reputación de la empresa, lo que incide en que haya aumentado la inversión en los programas.

Asimismo, se menciona que al relacionar la RSE con la identidad de la empresa se crea una cultura organizacional socialmente sensible y responsable que busca ligar los colaboradores con programas de voluntariado para que sean parte activa de las iniciativas de RSE. En este caso, contrario al chileno descrito por Feferholtz y Ramírez (2004), las iniciativas de RSE se enfocan directamente a la comunidad en su mayoría en las áreas de educación y salud. Además, que las empresas han procurado crear

sus propios indicadores de evaluación para cada uno de los programas de RSE desarrollados.

La investigación de Roitstein (2003) se diferencia de las anteriores debido a que sí toma en cuenta la identidad corporativa y su relación como RSE, como formadores de una cultura socialmente responsable en la organización. Destaca el hecho de que las tres investigaciones mencionadas en este apartado utilizan el cuestionario como una de las herramientas metodológicas más importantes.

Estas investigaciones brindan una guía de la forma en que se ha trabajado el tema de RSE en varias empresas simultáneamente, a la vez de un panorama general sobre el estado de la RSE en diferentes zonas de América; por lo cual fue valioso utilizarlas como punto de partida en la presente investigación.

### **1.7.2 Estudios sobre RSE y administración de negocios**

Los estudios clasificados en este apartado son más generales, ya que, no se enfocan en el área de RRPP, pero su visión del tema de RSE enriquece el proceso de investigación porque se trata de una perspectiva mucho más empresarial.

Correa y Flynn (2004) realizaron un estudio para la División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el que evalúan el grado de penetración de la Responsabilidad Social Corporativa en las estrategias empresariales de América Latina. Dos aspectos importantes que se tomaron en cuenta en el estudio fueron: determinar los principales temas de preocupación en los programas de RSE y las características de las organizaciones que los aplican.

Los autores definieron la RSE como “una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”. (p. 15)

El análisis se enfocó en la situación de la RSE en Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, México, Panamá y Perú, los cuales son países miembros de la Red EMPRESA. Esta

es una alianza de organizaciones de todo el continente americano que promueven la práctica de la responsabilidad social.

La metodología utilizada por Correa y Flynn (2004) fue la investigación de fuentes secundarias de información, tales como estudios publicados, recursos de Internet y comunicaciones personales con individuos en organizaciones clave. Entre las conclusiones más importantes del estudio destacan: la RSE es una tendencia que ha cobrado, cada vez más, fuerza en el entorno latinoamericano. Sin embargo, la mayoría de las iniciativas son de carácter voluntario y aún no se ha desarrollado un interés por incluir propuestas de RSE dentro de la agenda estratégica de las organizaciones.

La investigación de Correa y Flynn (2004) se centró primordialmente en mapear las organizaciones que han manifestado su interés en invertir en RSE. No se incluyó dentro del estudio, la evaluación de las iniciativas emprendidas por las compañías, ni la seriedad del compromiso depositado en los proyectos.

Castro, Chavarría y Teixidó (2002) realizaron una investigación en 12 empresas chilenas, con el fin de conocer el camino de implementación de la RSE en dichas organizaciones. Como punto de partida, las autoras eligieron un concepto de responsabilidad social que se adaptara a los fines de la investigación. La RSE fue definida como: “la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida.” (Fundación PROhumana, citado en Castro et.al, 2002, p. 9).

El estudio fue de carácter cualitativo – descriptivo y la metodología se dividió en tres etapas, la recopilación de información secundaria sobre las empresas, aplicación de entrevistas semiestructuradas y el análisis y preparación del documento. Esta metodología es muy similar a la que se utilizó en el estudio de Correa y Flynn (2004), por lo que muestra una forma válida de recolectar la información necesaria en estudios de este tipo.

Entre las conclusiones más importantes de la investigación destaca el concepto de RSE es variable porque se redefine continuamente, tomando en cuenta las necesidades de la empresa y la sociedad. Se sostiene, por otro lado, que para lograr una adecuada adopción de estrategias de RSE es necesario que las empresas

cumplan con una serie de requisitos como las políticas anticorrupción y la protección al medio ambiente, entre otros.

La investigación de Castro, Chavarría y Teixidó (2002) a diferencia de la efectuada por Correa y Flynn (2004) logró profundizar en el estado de las prácticas de RSE en las empresas. A su vez, evaluó la evolución de la tendencia en el mercado chileno con lo que se concluyó que aún existe un amplio camino por recorrer en materia de implementación de los programas.

### **1.7.3 Estudios sobre RSE e imagen corporativa**

El siguiente caso presenta un mayor nivel de relación y similitud con la investigación, esto porque une las áreas de RSE e Imagen Corporativa.

David, Kline y Dai (2005) realizaron un estudio en Estados Unidos, en el cual relacionaban tres áreas específicas: las prácticas de RSE, la identidad corporativa y la intención de compra del consumidor. El objetivo del estudio consiste en examinar la importancia de dos dimensiones de la identidad corporativa (destrezas corporativas y los valores corporativos) en la intención de compra.

El punto de las destrezas corporativas se ligó a la posición de una empresa como líder en los productos de su área lo que tendrá un impacto positivo en la intención de compra. En cuanto a los valores corporativos, se relacionó más que todo, con la motivación e involucramiento con la marca que pueden generar programas de RSE adecuadamente, estructurados y difundidos entre los consumidores.

Los investigadores definieron la RSE como la “función ética, moral y social de la empresa que crea un intercambio de beneficios entre la organización y sus públicos.” (p. 293). Posteriormente se eligieron cinco empresas para realizar el estudio. Entre las razones de la selección se encuentran: que son empresas líderes en su segmento de mercado, son empresas que destacan en los medios por sus iniciativas de RSE, cuentan con gran posicionamiento de marca y, en su mayoría, han estado involucradas en procesos de manejo de crisis.

Las empresas seleccionadas fueron Microsoft, Nike, Philip Morris, Exxon y Wendy's. Para definir aún más la muestra se aplicó un cuestionario a estudiantes de

comunicación para conocer sus percepciones, sobre los programas de RSE de las cinco empresas. A partir de los resultados se eliminó a Exxon del estudio, ya que, no contaba con suficiente proyección externa de sus prácticas de responsabilidad social.

Una vez seleccionadas las empresas, se desarrollaron los instrumentos metodológicos dividiendo el proceso de investigación en dos etapas; la recolección de datos y el análisis de resultados. Entre las conclusiones más significativas del estudio destaca la importancia del trabajo de las relaciones públicas en la divulgación de las iniciativas de RSE de la empresa ya que, esto se verá directamente reflejado en la intención de compra de los consumidores. Además se afirma que la RSE es importante para el desarrollo de una imagen corporativa fuerte. Por otro lado, los investigadores sostienen que las iniciativas de RSE, junto con el posicionamiento de marca pueden tener un fuerte impacto en el mantenimiento de la imagen corporativa frente a los públicos.

El estudio de David, Kline y Dai (2005), a diferencia de los efectuados por Feferholtz y Ramírez (2004) y Mercado y García (2007), se centra en demostrar los resultados tangibles que puede generar la inversión en RSE para una organización. Se encarga de investigar, al menos de forma parcial, la importancia de garantizar que cualquier programa de la empresa, en este caso los de RSE, proyecten una imagen adecuada a los públicos.

Si bien el estudio de David, Kline y Dai (2005) no coincide completamente con el objeto de estudio de la presente investigación, sus hallazgos permiten orientar elementos básicos a los cuales se les debe prestar atención en el momento de contrastar la identidad corporativa y los programas de RSE.

## **Capítulo 2**

### **Perspectiva conceptual**

## 2.1 Perspectiva conceptual

Como punto de partida para la investigación, se definieron conceptos claves alrededor de los cuales se desarrolló el estudio, esto con el fin de investigar sobre las teorías existentes y definir el enfoque más adecuado para los fines de este trabajo.

Para el desarrollo de esta perspectiva se incluyen conceptos que se encuentran directamente relacionados con la RSE y con las Relaciones Públicas, como es la filantropía, los públicos y las organizaciones. Además se tomó en cuenta la imagen y la identidad corporativa, así como la carta de identidad con todos sus elementos: historia, visión, misión y proyecto empresarial.

Para definir el concepto de Relaciones Públicas (RRPP) se consideraron propuestas de diferentes autores, tanto internacionales como nacionales.

Grunig y Hunt (2003) proponen 4 modelos de Relaciones Públicas que han evolucionado en la historia:

- *Modelo de Agente de Prensa:* Mediante este modelo el o la profesional en Relaciones Públicas se encarga, de distribuir, la información de forma distorsionada, se comunica una “verdad a medias” sobre lo que la organización esta haciendo.
- *Modelo de Información Pública:* En este caso, a diferencia del agente de prensa, la encargada o encargado de Relaciones Públicas únicamente transmite información, lo que no se hace con fines persuasivos.
- *Modelo Asimétrico Bidireccional:* En este modelo, el o la profesional en Relaciones Públicas desarrolla una labor similar a la del agente de prensa. Se encarga de persuadir a los públicos de que el punto de vista y las acciones de la organización son las correctas, mediante la investigación de las actitudes y conductas del público por persuadir; se puede decir que este es un proceso más científico.
- *Modelo Simétrico Bidireccional:* En este caso, el o la profesional en Relaciones Públicas se convierte en mediador entre la organización y sus públicos con el objetivo de lograr la comprensión entre ambas partes.

Tomando en cuenta el contexto de las organizaciones actuales y la diversificación de funciones en Relaciones Públicas, se considera el modelo simétrico bidireccional como el más adecuado, ya que expresa que todas las personas tendrían las mismas oportunidades para comunicar sus ideas. Sin embargo, esta teoría ha recibido críticas por parte de otros autores.

Entre las críticas al modelo se encuentra la de Karlberg (citado en Grunig y Hunt, 2003) quien sostiene que entre el modelo y la agenda de investigación en RRPP existe una contradicción interna, porque “el programa de investigación (...) que han seguido se ha centrado casi exclusivamente en las prácticas comunicativas del estado y las corporaciones, y no en las necesidades de comunicación, las limitaciones o las prácticas propias de grupos de ciudadanos” (p. 271).

Tomando en cuenta el punto de vista de Karlberg, las investigaciones en comunicación que se han llevado a cabo no empoderan a los ciudadanos ya que, no tienen acceso a las mismas oportunidades, habilidades y recursos de comunicación, en comparación con las corporaciones y el Estado.

Burson (citado por Grunig y Hunt, 2003) propone la siguiente definición de Relaciones Públicas y las funciones de sus practicantes, a partir del modelo simétrico bidireccional:

El ejecutivo de Relaciones Públicas proporciona una evaluación cualitativa de las tendencias sociales. Ayuda a formular políticas que permitirán que una corporación se adapte a esas tendencias. Y comunica -tanto interna como externamente- los motivos de estas políticas [...] Un objetivo obvio para el profesional de las Relaciones Públicas en el entorno corporativo es asegurarse de que las instituciones de negocios se comporten como servidores del pueblo. (p. 103)

Por otro lado, se destaca el aporte de Wilcox, Cameron y Xifra (2006) los cuales establecen que hay que tomar en cuenta una serie de palabras clave para crear una definición de relaciones públicas. Las cuatro palabras que mencionan son:

- *Deliberada*: Las RRPP trabajan de forma intencionada para influir y lograr retroalimentación.

- *Planificada*: Es una actividad organizada que busca soluciones a los problemas.
- *Resultados*: Busca que la empresa sea sensible hacia la comunidad para que obtenga resultados.
- *Interés público*: Busca el beneficio, tanto de la organización, como de sus públicos.

A partir de estos cuatro principios, Wilcox, Cameron y Xifra (2006) definen las RRPP como la disciplina que crea agentes de vinculación en dos niveles: el primero donde se interactúa con las fuentes externas (Gobierno, medios de comunicación y público en general) y se traslada la información obtenida a la dirección de la organización; el segundo: en el que se llevan los mensajes de la dirección a los diferentes públicos por medio de canales previamente seleccionados.

También se consideró la definición de Dominick (2006), aprobada por la *World Assembly of Public Relations* que sostiene que:

La labor de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los directores de empresas y desarrollar programas de acción que sirven a los intereses tanto de la organización como del público (p. 379).

Otra de las definiciones que se tomó en cuenta es la propuesta por la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica (2002), en la que se indica que las RRPP son:

El área de las ciencias de la comunicación encargada de administrar - planificar (con todas sus etapas: investigación, programación, ejecución, evaluación y ajuste) los procesos de comunicación en una organización. Se entiende por organización, aquellas: públicas, privadas, comunitarias, de base y no gubernamentales (p. 6).

Esta última definición se encuentra ligada a la de Grunig y Hunt (2003) porque afirma que las RRPP son las encargadas de la “dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (p. 52), la misma será considerada como la definición principal a lo largo de la presente investigación, puesto que como su propio autor lo

indica los profesionales en RRPP “dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo (...)” (p. 53).

Al tener las RRPP una función administrativa y de gestión, es necesario comprender a quienes están involucrados dentro del proceso de comunicación, es decir, cuáles son los públicos a quienes se dirigen los esfuerzos en esta área.

Para comprender a los públicos en el proceso de comunicación se tomó como punto de partida la propuesta de Grunig y Hunt (2003). Los autores tomaron en cuenta los estudios de Herbert Blumer y John Dewey, los cuales sostenían que los públicos son homogéneos y surgen en torno a un tema o interés en común. A partir de esta premisa, Grunig y Hunt (2003) definen el público como “un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad” (p. 236).

Se considera que los públicos no son entes aislados, los autores mantienen contacto con distintas organizaciones en su vida cotidiana y es, a partir de esa relación, que se crean percepciones con respecto a cada organización en particular.

Para la presente investigación, el tema de las organizaciones es un punto central y sobre éstas, Bonilla (1988) propone que son “un sistema social en el que la acción coordinada y la interacción de los individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes” (p. 16). Este estudio se enfocó en un tipo de organización que Bonilla (1988) denomina como la empresa, en la que existe “un grupo social que se creó con fines económicos y es regulado por las leyes” (p. 18).

La empresa está inmersa en la sociedad y, por lo tanto, tiene que cumplir con las expectativas de sus diferentes públicos con el fin de obtener percepciones positivas que contribuyan a un ambiente favorable que le ayude a ser exitosa. Una de las formas para lograrlo es por medio de los programas de Responsabilidad Social Empresarial, los cuales deben ser vistos como una convicción propia de la empresa.

El tema de la RSE ha sido definido por una gran diversidad de autores que resaltan la importancia de concebir programas referentes a este tema dentro de las organizaciones, por los beneficios que éstos pueden ofrecer tanto a la empresa como a sus públicos.

Entre los autores se destacan Lamb, Hair y Mc Daniel (2006) quienes proponen que la RSE es “la preocupación de un negocio por el bienestar de la sociedad” (p. 70), los que plantean que, al mismo tiempo que el negocio obtiene ingresos, debe cumplir la ley, hacer lo justo (ser ético) y ser un buen ciudadano corporativo (contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades).

Si bien es importante que las empresas se preocupen por la sociedad, la RSE no es un proceso de una vía, sino que busca que haya relaciones de mutuo beneficio tanto para la sociedad como para la organización. Por lo tanto, la definición brindada por Lamb, Hair y Mc Daniel se queda un poco rezagada con respecto a la amplitud del tema de RSE.

En el ámbito costarricense se obtuvo la definición que expone la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). La organización establece que:

La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense, esto mediante acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país. (AED, 2008a, párr. 2)

En este caso se puede observar cómo la definición de AED muestra esta relación de mutuo beneficio entre las organizaciones y la sociedad. A pesar de ello, deja de lado el tema de que las empresas deben adoptar los programas de RSE por convicción y no sólo por compromiso, esto es que la RSE debe estar íntimamente relacionada con la filosofía empresarial.

Por otra parte, Caravedo ( citado en IARSE, 2006) define la RSE como:

Una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra. (p. 7)

A partir de lo descrito, en esta definición se centrará la presente investigación y su selección se debe a que toma a la RSE como una filosofía que surge desde la alta

dirección e involucra a los públicos de la organización. A la vez que, no se enfoca solamente en los beneficios en cuanto a proyección externa, como otras propuestas.

Para desarrollar los programas de RSE las organizaciones pueden basarse en diferentes modelos tales como el heptágono de RSE propuesto por la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). Este fue diseñado por investigadores del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible del INCAE (CLADCS) en el año 2004, la propuesta se divide en siete categorías (AED, 2008b):

- *Gobernabilidad*: es la forma en que se dirige la empresa, cómo se logran los objetivos, la manera en que se monitorea y evalúa el riesgo. En esta categoría resaltan algunos temas como transparencia, equidad corporativa, cumplimiento de responsabilidades y prevención de conflictos.
- *Proveedores*: son todos aquellos individuos o empresas que proveen bienes y servicios a la organización. En esta categoría se busca fortalecer la cadena de valor por medio del desarrollo de los proveedores. Se promueve que exista asistencia técnica, entrenamiento y transferencia de tecnología y conocimiento. También se destaca que en la selección de proveedores se consideren aspectos de la RSE.
- *Medio ambiente*: busca el compromiso de la organización con el cuidado y la conservación del planeta, esto por medio de acciones concretas como la minimización del impacto ambiental en su producción, la responsabilidad por el ciclo de vida de sus productos, la búsqueda de alianzas para desarrollar iniciativas ambientales, el uso de tecnologías amigables con el ambiente y la educación ambiental.
- *Comunidad*: se trata de la relación que tiene la organización con la comunidad donde está inserta, ésta se puede definir por criterios geográficos, por concentración de clientes, proveedores u otro público de interés. Esta relación se basa en la corresponsabilidad, tanto de la empresa como de la comunidad, en el desarrollo local por medio de inversión social, voluntariado, etc.
- *Colaboradores*: se refiere al capital humano de la empresa, para el que se buscan prácticas laborales óptimas que concilien la productividad con el desarrollo humano. Entre las prácticas que se pueden utilizar se encuentran los procedimientos disciplinarios y la resolución de conflictos, la normalización de la jornada laboral, capacitaciones, políticas de salud y seguridad, entre otras.
- *Política pública*: se enfoca en las relaciones entre la empresa y el Gobierno, por medio de las cuales se busca el fortalecimiento y la ejecución de proyectos

en conjunto que busquen el bienestar social. Esta relación se basa en la transparencia política y en proyectos conjuntos entre el sector privado (empresas) y el público (Gobierno).

- *Mercadeo responsable*: en este eje se aborda la relación que se mantiene con los clientes o consumidores, ofreciendo productos y servicios que generen valor para estos públicos. Se incluyen aspectos como la protección de la salud y seguridad del consumidor, prácticas justas de mercadeo, protección de la información de los públicos, atención y servicio al cliente, entre otros.

Otro de los modelos utilizados por las empresas para buscar la sostenibilidad de los programas de RSE es el *Triple Bottom Line* o Modelo de Triple Utilidad. Este “responde a la interpretación del concepto de desarrollo sostenible basado en considerar no sólo los aspectos económicos de la organización, sino también su desempeño social y medioambiental de una manera equilibrada” (Muñoz, 2010 p.115).

El modelo de Triple Utilidad busca segmentar las iniciativas de RSE de una empresa en tres niveles: económico, el cual busca la sostenibilidad financiera de la empresa para sus colaboradores y accionistas; el nivel ambiental, que busca que las prácticas de producción generen el menor impacto en el ambiente; y por último el nivel social que se ha dividido entre la parte interna, que busca el bienestar de los colaboradores y el externo, que se dirige al resto de públicos con los que se relaciona la empresa y cuyas acciones tienen algún impacto sobre ella (comunidad, medios de comunicación, gobierno, clientes, entre otros) (Lara, Mariela, entrevista personal, 15 de octubre de 2010).

Se debe resaltar que en ocasiones se ha confundido la RSE con filantropía, la cual según Wilcox, Cameron y Xifra (2006) se refiere a “las contribuciones económicas de una empresa a la comunidad, a instituciones y a programas sociales nacionales” (p. 326). Si bien se habla de relaciones de la organización con la comunidad, éstas no se dan de manera sostenible como en el caso de la RSE ni tampoco se dan mediante un programa estructurado en donde se evidencien las necesidades y los beneficios que ambas partes obtienen por medio de la filantropía.

Tal como se mencionó anteriormente, la RSE debe ser vista como una convicción, la cual debe estar completamente ligada a la identidad corporativa de la organización, la cual “consiste en proyectar, a través de un programa de comunicaciones internas y

externas, el conjunto de sistemas, estructuras y valores que predominan en la empresa". (Colomer, 1994, p. 747)

Sin embargo, para el desarrollo de la investigación el concepto de identidad corporativa se basará en lo propuesto por Villafañe (1999), quien la definió como "el ser de la empresa, su esencia" (p. 17). En este sentido es importante señalar que Villafañe afirma que la identidad corporativa "surge de tres ejes: la historia, la situación actual y la cultura corporativa". (p. 18)

La concepción de Villafañe se relaciona con la investigación puesto que en sus postulados define la identidad y los elementos que la constituyen. Esto permite tener mayor claridad sobre lo que es la carta de identidad y lo que incluye.

Villafañe define la carta de identidad como la referencia interna sobre el pasado, presente y el futuro inmediato de la compañía, que proyecta, al exterior, los principales atributos de identidad y comienza a consolidar su posicionamiento estratégico (Villafañe, 1999)

La carta de identidad debe incluir la historia de la organización, que según Villafañe:

Está asociada a sus productos o servicios pioneros, a los prototipos o las patentes conseguidas a lo largo del tiempo, a las pequeñas o grandes transformaciones introducidas en sus mercados, a sus clientes, a sus proveedores, a la evolución de su accionariado, a sus éxitos y fracasos o a las personas que han trabajado en la empresa, desde sus líderes fundadores a los más anónimos y jóvenes empleados. (p. 19)

En la carta de identidad también se incluye la visión estratégica que "es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes". (Morrisey, 1996, p. 69)

Una acepción más clara sobre la visión de las organizaciones es la presentada por Villafañe (1999) en la que se propone que la visión "es un propósito sobre lo que nos gustaría que fuera nuestra empresa y una referencia muy genérica de cómo llegar a ese objetivo". (p. 23)

Otro aspecto importante que se debe incluir dentro de la carta de identidad, es la misión que “es una declaración explícita del modo en que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica, es decir, cómo pretende cumplir el propósito y llegar al destino expresados en la visión”. (Villafañe, 1999, p. 22)

Se debe tomar en cuenta que la misión es un elemento importante dentro de la planificación empresarial porque es a partir de ésta que “se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización”. (Kotler, Armstrong, Camara & Cruz, 2004, p. 43)

Por último, la carta de identidad debe incluir una síntesis del proyecto empresarial, el cual está conformado por:

Tres hechos principales: la filosofía corporativa, es decir, los valores asumidos por la organización para su desenvolvimiento productivo; las orientaciones estratégicas, que son los principios de acción que rigen de manera genérica la actividad empresarial; y por último, las políticas de gestión, es decir la concreción de lo anterior en procedimientos de gestión de todas las áreas funcionales o formales de la compañía. (Villafañe, 1999, p. 19)

Si bien la RSE debe surgir de la identidad corporativa, la mayor parte de los beneficios obtenidos mediante los programas de RSE se verán reflejados en la imagen corporativa que es “la forma o modo que identifica a la empresa (...) La idea fundamental es comunicar a través de cualquier elemento de la compañía que la diferencia de las demás (...) La compañía se define en función de la estrategia que pretende seguir”. (Barquero, 2002, p. 74)

Villafañe, por su parte, conceptualiza la imagen corporativa como “la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs (comportamiento corporativo, cultura corporativa y personalidad corporativa) emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos. La imagen se construye en la mente de los públicos”. (Villafañe, 1999, p. 30)

A pesar de la cantidad de propuestas sobre la imagen de las organizaciones, se puede concluir que la más acertada y de fácil comprensión para las intenciones de la investigación es la que propuso Chaves (1990) en la que se menciona que la imagen corporativa resulta de la interacción de distintos aspectos, entre los que se pueden

mencionar las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que los públicos puedan tener hacia una empresa.

La presente investigación tomó, como base para su desarrollo, los conceptos y teorías explicados a lo largo de este capítulo, esto porque coincidían con el contexto en que se desarrolló el estudio y con sus objetivos.

Es importante destacar que las RRPP como gestoras de la comunicación en una organización, juegan un papel importante en el desarrollo de la RSE, pues es por medio de ellas que se puede transmitir esta filosofía corporativa a todos sus públicos sean internos o externos pero, que tienen una misma percepción sobre la empresa.

También se debe destacar, que, de una u otra forma, las contribuciones económicas conocidas como filantropía pueden ser parte del desarrollo empresarial, aunque éstas no definan la identidad corporativa de la organización, al no ser una muestra real de la esencia de cada empresa, la cual es identificada por los públicos por medio de la imagen corporativa.

Al final, es por medio de cada acción de la empresa que se debe ver reflejada la carta de identidad, en la que se puede observar el pasado (historia), el presente (misión) y el futuro (visión) de la organización, además del proyecto empresarial que expresa los valores, políticas y principios de ella.

## **Capítulo 3**

### **Perspectiva metodológica**

### 3.1 Tipo de investigación

La estrategia metodológica brindó los aspectos básicos e imprescindibles bajo los cuales se podía abordar el objeto de estudio. A la vez, aseguró que cada uno de los procedimientos utilizados tuvieran concordancia entre sí, con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación de forma exitosa.

La investigación planteada se suscribió bajo el enfoque cualitativo, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2003) como el que “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación”. (p. 6)

Entre las ventajas de este enfoque se destacan las señaladas por Hernández, Fernández y Baptista, quienes indican que la investigación cualitativa “da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y la experiencia única. También aporta un punto de vista ‘fresco, natural y holístico’ de los fenómenos, así como flexibilidad” (2003, p. 18).

Mediante esta aproximación metodológica se pudo comprender desde una perspectiva más clara, detallada y, con mayor profundidad, el objeto de estudio. El enfoque cualitativo brindó una visión del proceso de implementación de los programas de RSE a nivel externo y sí existía o no, una relación con la carta de identidad de cada una de las organizaciones en estudio.

Debido a la amplitud del tema de estudio y a que, el uso de variables cuantitativas no permitiría profundizar al nivel deseado en el tema, se optó finalmente por un enfoque cualitativo. Con este enfoque se logró evaluar de manera detallada si existía o no, una relación entre la carta de identidad y los programas de RSE de las empresas seleccionadas.

El enfoque cualitativo posibilita el estudio de los casos que incluyen la RSE en su carta de identidad de manera explícita (menciona el concepto directamente), como también aquellos casos que contienen el tema implícitamente (incorporan términos relacionados al tema como sostenibilidad, compromiso, búsqueda de satisfacción de los públicos, entre otros) lo que facilita la identificación de un posible interés por parte de la organización en el tema de RSE.

## 3.2 Selección de la muestra

### 3.2.1 Criterios de selección

Para alcanzar los objetivos del estudio, se eligieron las organizaciones por investigar tomando en cuenta una serie de criterios de selección entre los cuales destacan: que la organización fuera del sector privado y para contar con un punto de comparación se seleccionaron de forma equitativa empresas nacionales y transnacionales.

También, las empresas debían estar ubicadas en el Gran Área Metropolitana. Esto para circunscribir la muestra a un área geográfica determinada. A su vez, las organizaciones debían contar con una trayectoria reconocida en programas de RSE dentro del sector empresarial costarricense, esto aseguraba que hubieran estado involucradas con el tema por un período considerable; lo cual amplió el marco de referencia para analizar la ejecución y trayectoria de los programas aplicados. Lo anterior debido a que las organizaciones de este tipo son referentes a nivel nacional en el sector privado, por lo cual son consideradas como modelos a seguir por parte de otras empresas (medianas y pequeñas) para diversos temas como RSE.

En el caso de las empresas transnacionales, fueron elegidas tomando en cuenta que fuesen acreedoras en alguna ocasión del premio “Contribución a la Comunidad” de la *American Chamber of Commerce* (AmCham) durante los últimos siete años. Se eligió esta Cámara como referencia, debido a su trayectoria en el campo nacional e internacional en temas empresariales. Además, cuenta con un Comité enfocado exclusivamente en evaluar temas de RSE, conformado por cerca de 40 personas. A su vez, el premio de “Contribución a la Comunidad” es uno de los más reconocidos en el ámbito nacional en términos de RSE. Se eligieron empresas que hubieran ganado el premio porque esto les da legitimidad en el sector, al garantizar la validez y calidad de las iniciativas de RSE que llevan a cabo.

En cuanto a las empresas de capital nacional se recurrió a la lista de empresas asociadas a la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). Al inscribirse en AED, la empresa adquiere diferentes asesorías sobre el tema de RSE lo que garantiza un amplio conocimiento del tema. Además, la Asociación le brinda las herramientas para que las empresas afiliadas puedan crear su propio programa de RSE, lo que permite

que estos estén alineados a directrices básicas establecidas por a a partir de sus numerosos convenios internacionales en materia de RSE (AED, 2008a). En el caso de las empresas nacionales no se tomó como criterio de selección el hecho de haber ganado el premio de AmCham puesto que no existe un número considerable de empresas que hayan obtenido el reconocimiento. En cambio, se tomó en cuenta a AED por ser una organización sin fines de lucro, reconocida en el ámbito empresarial, que tiene alianzas con organismos internacionales y que posee un perfil muy claro sobre lo que es RSE.

En síntesis, las características determinadas para la selección de las empresas, tanto nacionales como transnacionales, fueron: que debían estar ubicadas dentro del Gran Área Metropolitana y que se trataba de organizaciones con trayectoria en el tema de RSE. En el caso de las transnacionales, se eligió a empresas que hubieran ganado el premio “Contribución a la Comunidad” de AmCham en al menos una ocasión en los últimos siete años; en cuanto a las empresas nacionales, se seleccionó a las que formaran parte de AED.

### **3.2.2 Procedimiento de selección**

Luego de identificar la población para el estudio, se seleccionó una muestra no representativa, necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación. Esta muestra fue elegida tomando en cuenta la trayectoria y posicionamiento de cada una de las empresas seleccionadas.

Los cuatro casos seleccionados los conforman: Pfizer y Procter & Gamble como empresas transnacionales; Florida Ice & Farm y Purdy Motor como las nacionales.

En los cuatro casos se trata de compañías reconocidas y cuyos productos son líderes en el mercado nacional. Por otro lado, en los cuatro casos seleccionados se contaba con un contacto interno que facilitó la información necesaria para completar el estudio, lo cual permitía tener un mayor acceso a la documentación de las empresas.

### **3.3 Técnicas de investigación**

Los datos necesarios para completar los objetivos de investigación señalados se recolectaron utilizando el sistema de la Triangulación Metodológica. Para lograr esto, las investigadoras hicieron uso de fuentes primarias (encargados de los programas de RSE en las diferentes empresas) y secundarias (documentos oficiales), estas fuentes fueron analizadas a través del uso de entrevistas a profundidad y análisis de contenido (los instrumentos de investigación utilizados pueden ser consultados en el apartado de anexos del presente documento).

Los instrumentos utilizados se concentraron en identificar elementos clave del discurso corporativo en los cuales estuviera presente el tema de la RSE, así como aspectos clave (objetivo, público meta, antecedentes, resultados, entre otros) de cada uno de los programas de RSE a nivel externo que las diferentes empresas analizadas llevan a cabo.

Los datos recopilados se revisaron primeramente de forma separada y posteriormente se procedió a contrastar los hallazgos obtenidos en cada herramienta mediante una matriz de análisis, proceso que se describe detalladamente a continuación.

#### **3.3.1 Fuentes primarias**

Para obtener los insumos para el desarrollo de la investigación, se recurrió a fuentes primarias por medio de entrevistas a profundidad con las personas encargadas de los programas de RSE de cada empresa seleccionada.

##### **3.3.1.1 Entrevistas a profundidad**

La entrevista es “un encuentro cara a cara entre personas que conversan con la finalidad, al menos de una de las partes, de obtener información respecto de la otra (...) responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos específicos de un estudio” (Castañeda, De la Torre, Morán y Lara, 2002, p. 174).

A partir de estas entrevistas se pretendió conocer la información referente al tipo de programas de RSE, su desarrollo y aplicación y la continuidad que han tenido.

<b>Empresa</b>	<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>	<b>Fecha</b>
Florida Ice & Farm	Mariela Lara	Departamento de Relaciones Corporativas	15 de octubre de 2010
Purdy Motor	Luis Mastroeni	Gerente de Comunicación y RSE	21 de setiembre de 2010 y 17 de abril del 2012
Procter & Gamble	Alejandra Cobb	Gerente de Relaciones Externas	17 de febrero de 2011
Pfizer	Mónica Solórzano	Coordinadora de Comunicación y Relaciones Públicas	10 de octubre de 2009
Pfizer	Mónica Lizano	Coordinadora de Comunicación Interna y Responsabilidad Social	16 de abril de 2012

*Cuadro 1: Sujetos de información. Fuente: Elaboración propia.*

### **3.3.2 Fuentes secundarias**

Se recolectó información de fuentes secundarias, tales como documentos otorgados por las organizaciones y accedidos de sus páginas web corporativas, que permitieron conocer la carta de identidad de las organizaciones estudiadas, y así realizar el análisis de contenido respectivo a la misión, visión, historia y proyecto empresarial, con el fin de identificar los elementos discursivos relacionados con el carácter social de las empresas.

#### **3.3.2.1 Análisis de contenido**

Esta es una técnica que en el caso específico de la investigación realizada permitió “describir tendencias, auditar el contenido, descubrir estilos de comunicación, identificar intenciones y reflejar actitudes, valores y creencias de personas, grupos o comunidades” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 412).

### 3.4 Análisis de los datos

Una vez recopilada la información, se procedió a clasificarla dentro de una matriz que incluyó diferentes categorías y unidades de análisis. Para el estudio se definieron y conceptualizaron las siguientes:

Categoría de análisis	Unidad de análisis	Conceptualización de las unidades de análisis	Elementos por investigar para cada unidad de análisis
Carta de identidad	Misión	Enunciado que resume qué es la organización, qué hace y para quién lo hace.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cuenta con una misión definida.</li> <li>*Define características generales de la organización (¿qué es?).</li> <li>*Expone el eje de negocio de la empresa (¿qué hace?).</li> <li>*Menciona el público al que se dirige (¿para quién lo hace?).</li> <li>*Incluye (implícita o explícitamente) a la RSE en el enunciado.</li> </ul>
	Historia	Recopilación de los principales hechos que han sucedido en la organización desde su fundación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Trayectoria de la empresa dentro de su área de negocio desde sus inicios en el país.</li> <li>*Trayectoria de la empresa en el área de RSE.</li> </ul>
	Visión	Enunciado que sintetiza adónde quiere llegar la empresa en el futuro y cómo lo va a lograr.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cuenta con una visión definida.</li> <li>*Define la imagen ideal de la empresa.</li> <li>*Expone cómo va a alcanzar su imagen ideal.</li> <li>*Incluye (implícita o explícitamente) a la RSE en el enunciado.</li> </ul>
	Proyecto empresarial	Recopilación de la filosofía empresarial, los principios que rigen la actividad empresarial y las políticas de gestión en las áreas de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ejes de la filosofía empresarial (valores).</li> <li>*Ejes del negocio (políticas empresariales).</li> <li>*Ejes de programas de RSE (principios).</li> </ul>

		organización.	
Programas de RSE	Área	Área de acción del programa de RSE.	*Tema en que se enfoca el programa (ambiente, cultura, salud, educación, etc.).
	Planeamiento	Diseño (planificación) del programa de RSE.	*Antecedentes e inicios del programa. *Encargados o impulsores. *Objetivos y metas. *Eje central del programa de RSE. *Presupuesto invertido.
	Aplicación	Forma en que se ha ejecutado el programa de RSE.	*Principales involucrados (internos). *Principales acciones ejecutadas.
	Continuidad	Seguimiento y trayectoria de los programas de RSE implementados por la organización.	*Resultados obtenidos: impacto en la comunidad. *Premios o reconocimientos en el área de RSE. *Nuevos programas.

*Cuadro 2: Variables de la investigación. Fuente: Elaboración propia.*

Para realizar el análisis de datos, primeramente se hizo una revisión del material recopilado para asegurar que se contaba con toda la información necesaria para completar todas las variables indicadas. Seguidamente se colocó la información dentro de diferentes documentos (pueden ser consultados en el apartado de anexos del presente documento) según cada uno de los casos estudiados.

Luego, se procedió a la interpretación de los datos, que fueron incluidos en una matriz (puede ser consultada en el apartado de anexos del presente documento) para lograr establecer relaciones entre las categorías identificadas en el proceso de análisis. La matriz tomó en cuenta las categorías que se mencionaron anteriormente, esto con el fin de disponer de los datos de una forma ordenada para sus respectivas comparaciones, análisis y conclusiones.

## **Capítulo 4**

### **Presentación y descripción de casos seleccionados**

## **4.1 Empresas Nacionales**

### **4.1.1 Florida Bebidas**

#### **4.1.1.1 Descripción general de la empresa**

Según datos de Reporte de Sostenibilidad 2011 (Florida Ice and Farm Co., 2011a), Florida Bebidas S.A e Industrias Alimenticias Kern's conforman la Cervecería de Costa Rica, la cual forma parte de Florida Ice and Farm Company (FIFCO). En este punto es importante aclarar que, durante el transcurso de la investigación, los programas de RSE fueron evolucionando en lo interno de la empresa, y pasaron a ser parte de la estrategia empresarial de FIFCO y no solamente de la unidad de Florida Bebidas.

También es necesario comentar que para fines de esta investigación, se analizaron como caso las iniciativas propias de la Cervecería de Costa Rica en su división de Florida Bebidas y aquellas promovidas por FIFCO que influyen directamente las operaciones de la Cervecería y de Florida Bebidas.

Lo anterior se debe a que los inicios de las prácticas socialmente responsables de FIFCO se centraron en Florida Bebidas. No fue sino hasta el año 2011. Cuando se fusionó la estrategia de la división con la estrategia global de la corporación. Tal como se justifica en el Reporte de Sostenibilidad 2010, donde se indica que el interés de desarrollar las acciones de RSE en Florida Bebida se debe a que "se trata de la actividad comercial principal y de la división más importante del negocio. Por ello, se consideró importante empezar por esta área y luego avanzar hacia las otras subsidiarias de la compañía". (Florida Ice & Farm Co., 2011).

Florida Bebidas es una empresa costarricense, que se dedica a la producción y distribución de diferentes tipos de bebidas como cerveza, refrescos de frutas y agua embotellada. Esta empresa cuenta con 3,389 colaboradores y exporta sus productos a más de 15 países en el mundo (Florida Ice & Farm Co., 2011a).

Florida Bebidas S.A. produce y distribuye bebidas en las siguientes categorías: (Florida Ice & Farm Co., 2011a, p.19)

- *Cerveza*: sus principales marcas son Imperial, Pilsen, Bavaria, Rock Ice, Heineken y Bremen. Además de la cerveza sin alcohol marca Kaiser, y de las cervezas importadas Corona (México), Toña (Nicaragua) y Gallo (Guatemala).
- *Bebidas alcohólicas saborizadas*: Smirnoff Ice, Smirnoff Black Ice, Cuba Libre y Bamboo.
- *Agua embotellada*: Cristal.
- *Jugos, refrescos y tés*: Tropical y Tampico. Así como las bebidas energéticas Maxxx Energy, Sobe Adrenaline Rush y Jet.
- *Bebidas hidratantes*: Gatorade y Maxi Malta.
- *Bebidas carbonatadas*: Pepsi, Pepsi Light, Pepsi Kick, 7 Up, Diet 7 Up, H2OH, Mirinda, Evervess, Mug y Milory.

Aunado a los productos anteriores, Florida Bebidas S.A., incursionó desde octubre del 2010 en el mercado de los vinos, con marcas como Concha y Toro, Cono Sur, Navarpo Correas, Luigi Bosca, Trivento, Zuccardi, Riunite, Marqués de Cáceres, Freixenet, Blue Nun, Sichel, Veuve Clicquot, Piat D'or, Yellow Tail, entre otras; esto al adquirir las compañías Vinium Aura y HI Cuvée (Florida Ice & Farm Co., 2011a).

Las operaciones de la empresa se realizan por medio de dos subsidiarias: Productora La Florida S.A. y Distribuidora La Florida S.A. (Florida Ice and Farm Co., 2011a)

#### **4.1.1.2 Carta de identidad**

##### *4.1.1.2.1 Misión*

La misión de Florida Bebidas es:

"Ser la empresa líder de bebidas y conservas en Centroamérica, en términos de creación de valor económico, social y ambiental, excediendo las expectativas de sus consumidores, en beneficio de sus clientes, colaboradores, accionistas y las comunidades en donde actúa" (Florida Ice and Farm Co., 2011b, párr. 1).

La misión es una clara representación de lo que Florida Bebidas busca con su modelo de Triple Utilidad, fusionando desde esta declaración, su interés de trabajar en conjunto las áreas económica, social y ambiental; en procura de satisfacer las expectativas de sus diferentes públicos, tanto internos como externos desde la esencia de su plan de negocio.

Florida Bebidas incorpora explícitamente el tema de la RSE en su razón ser, situación que como se observará más adelante, se repite en todos los elementos de su carta de identidad.

#### *4.1.1.2.2 Historia*

Según datos de su sitio web, Florida Ice and Farm Company (2011c) fue fundada en 1908 por un grupo de empresarios. En el año 1912, la empresa incursionó en el mercado cervecero al adquirir la Cervecería Traube, dos años después compraron la Cervecería Ortega, otro de sus competidores.

Para el año 1966, se inauguró la planta de la Cervecería de Costa Rica y se convirtió en la más grande del país. Once años después (1977), adquirió una participación mayoritaria en las acciones de la Cervecería Tropical (Florida Ice and Farm Company).

Para 1987, la empresa inicia con sus operaciones en la región centroamericana. Esto se logra gracias a la asociación con Istmo (productores de latas) y Comegua S.A (productores de envases de vidrio).

A partir de 1995, la empresa empieza a diversificar sus negocios. En ese año lanza agua Cristal y para 2001 presenta sus marcas Tropical y Tampico. En el año 2003, la empresa adquiere la licencia para comercializar Smirnoff Ice, tres años después, en el 2006, compra la empresa Kern's y en el 2007 obtiene la franquicia de Pepsi.

Para el año 2010, Florida Bebidas adquiere dos compañías importadoras de vinos: Vinum Aura y HI Cuvée; estas empresas comercializan vinos de marcas como Maipo, Palo Alto, Concha y Toro, Riunite, Blue Nun, entre otros.

#### *4.1.1.2.3 Visión*

La visión de Florida Bebidas es:

- *Liderazgo de Mercado*: ser una empresa que ostenta el primero o segundo lugar en participación de mercado en todas las categorías de bebidas en las que participa.

- *Enfoque en Clientes y Consumidores*: ser una empresa que consistentemente excede las expectativas de sus clientes y consumidores, mediante la permanente innovación y desarrollo de sus marcas, productos, y servicios de reconocida calidad superior.
- *Operación de Clase Mundial*: ser una empresa reconocida por sus prácticas de negocios de clase mundial, destacada por su ejecución en el punto de venta, eficiente gestión de manufactura y cadena de suministro, que le dan una ventaja competitiva en costos.
- *Opción Laboral de Presencia*: ser una empresa reconocida por valorar y desarrollar el talento humano, lo que la sitúa entre las primeras cinco empresas de preferencia de los mercados laborales en donde actúa.
- *Creación de Valor*: ser una empresa que alcanza consistentemente sus objetivos de rentabilidad y retorno sobre inversión, garantizando el crecimiento sostenible de largo plazo.
- *Responsabilidad Social Corporativa (RSE)*: ser una empresa cuyas prácticas de negocios son consistentes con su código de ética, sus compromisos ambientales, el desarrollo del país y de las comunidades en las que actúa (Florida Ice and Farm Co., 2011a, párr. 2).

El hecho de dividir la visión en varios puntos, le permite a la empresa abordar una mayor cantidad de temas dentro de ella. Sin embargo, el mayor enfoque está dirigido a la parte comercial de la empresa, seguido por la parte social (consumidores finales, clientes -comercializadores y distribuidores- y colaboradores). Vale destacar que aportan un enunciado específicamente para el tema de RSE, lo cual indica que es una de sus prioridades, en la actualidad y en el futuro.

Al analizar punto por punto los enunciados de la visión de Florida se observa lo siguiente:

- *Liderazgo de Mercado*: Este enunciado va directamente relacionado con la dimensión económica. Es importante que se destaque este aspecto en la filosofía de la empresa, ya que, si esta no es sostenible en el área económica no puede ser socialmente responsable.
- *Enfoque en Clientes y Consumidores*: Este aspecto se enfoca a una de las áreas de la dimensión social, específicamente la externa. La empresa busca superar las expectativas de sus clientes y consumidores por medio de sus productos, lo que contribuye, a su vez, al posicionamiento en el mercado.

Toda esta situación se fusiona y origina que la compañía pueda alcanzar el liderazgo de mercado que se mencionó en el primer enunciado.

- *Operación de Clase Mundial:* Este enunciado engloba a los eslabones de la cadena de valor de la compañía y también se relaciona con la dimensión económica. Es importante que se incluya, este tema, dentro de la visión, puesto que si la empresa tiene interés en mejorar su cadena de valor, posiblemente esto incida en que las iniciativas de responsabilidad social puedan tomar más protagonismo dentro del plan de negocio.
- *Opción Laboral de Presencia:* Este enunciado se puede relacionar con la dimensión social interna. Con esta acción la empresa refleja el interés por el bienestar de sus colaboradores y por la captación de talento humano de calidad, perfilándose como un buen lugar para trabajar.
- *Creación de Valor:* Este aspecto se relaciona también con la dimensión económica al aludir a la creación de valor que se logra mediante el crecimiento sostenible, el posicionamiento y la permanencia en el mercado.
- *Responsabilidad Social Corporativa:* Es importante destacar que Florida Ice & Farm le brinda un enunciado de la visión al tema de la RSE, lo que demuestra el interés de la compañía por el tema. Asimismo se deduce que al darle tal protagonismo al tema, se tienen mayores posibilidades para lograr que los planes de RSE verdaderamente se incorporen y fusionen en el plan de negocios de la compañía.

#### *4.1.1.2.4 Proyecto empresarial*

##### 4.1.1.2.4.1 Ejes de la filosofía empresarial

La filosofía empresarial de Florida Bebidas se rige a partir de cinco valores corporativos, cada uno de ellos con su propia definición para la empresa (Florida Ice and Farm Co., 2011b):

- *Innovación:* Este valor se define como ir más allá de los límites, todo con el fin de lograr que la empresa sea más eficiente y pueda satisfacer, de la mejor forma, las necesidades de los clientes.
- *Pasión:* Busca incentivar el desempeño con pasión, esto con el fin de convertir a la empresa en ganadora y en una empresa de clase mundial.

- *Trabajo en equipo*: Este valor promueve el trabajo en conjunto entre los colaboradores de la empresa, y lo visualiza como una forma de alcanzar el éxito.
- *Reconocimiento*: Se define como la forma de valorar los logros del personal de una forma transparente, de modo que se traduzca en crecimiento para el colaborador y la empresa.
- *Responsabilidad*: Se relaciona con el hecho de ser responsables y solidarios con el entorno (comunidad, ambiente, colaboradores, clientes, etc.).

Cada uno de los valores expresados por la empresa, denotan su interés en cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de sus diferentes públicos, a la vez que demuestran la idea de complementar la sostenibilidad económica con la social y ambiental.

Dentro de los valores destaca nuevamente, la idea de la responsabilidad en los temas sociales y ambientales, al demostrar el compromiso de la compañía con su entorno y sus públicos de interés.

#### 4.1.1.2.4.2 Ejes del negocio

Florida Ice & Farm Co. se dedica a la producción de bebidas y su distribución así como de alimentos; además ha incursionado en el negocio de la hotelería y bienes raíces. (Florida Ice and Farm Co., 2010).

#### 4.1.1.2.4.3 Ejes del programa de RSE

La estrategia de RSE de Florida Bebidas se inspira en el Enfoque de Triple Utilidad o *Triple Bottom Line*. El objetivo de la empresa es seguir el ejemplo de las compañías en el nivel mundial y medir el éxito no solo desde el valor económico, sino también desde las perspectivas social y ambiental, de forma que se logre fusionar la estrategia de negocios con la estrategia de responsabilidad social, como se mencionó en el apartado de la visión (Florida Ice and Farm Co., 2010).

A partir del esquema de Triple Utilidad, la estrategia de RSE se articula en tres dimensiones (Florida Ice and Farm Co., 2010):

- *Dimensión Económica:* Ligada al crecimiento económico de la empresa de una forma socialmente responsable.
- *Dimensión Ambiental:* Se incluyen todas las estrategias destinadas a optimizar el uso eficiente de los recursos en armonía con el ambiente.
- *Dimensión Social:* Tiene dos ámbitos de acción: el interno y el externo. En esta dimensión se incluyen todas las estrategias que estén relacionadas con el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad donde opera la empresa.

Tomando en cuenta este Modelo de Triple Utilidad, se deduce que el trabajo que la empresa realiza en cualquiera de las tres áreas puede afectar directa o indirectamente al resto. De forma tal que, en el momento de crear la estrategia de negocios de Florida Bebidas, ésta se debe coordinar y alinear para lograr empatar los objetivos, tanto de sus estrategias comerciales como de sus programas de RSE en las tres dimensiones.

#### **4.1.1.3 Programa de RSE**

##### *4.1.1.3.1 Área*

Tomando como base el modelo de Triple Utilidad, para Florida Bebidas sus áreas de acción en el tema de RSE se planifican y ejecutan buscando el desarrollo de las áreas social y ambiental, las cuales son complemento de la sostenibilidad económica.

##### *4.1.1.3.2 Planeamiento*

Según el Reporte de Sostenibilidad 2010 (Florida Ice and Farm Co., 2010), desde los primeros años de funcionamiento de Florida Bebidas, ésta ha ejecutado distintas iniciativas en pro del desarrollo social y ambiental del país, lo cual en sus inicios se realizó desde una perspectiva filantrópica. Luego la compañía desarrolló una estrategia de RSE que abarcaba estas dos áreas: la social y la ambiental.

Tomando como ejemplo las mejores prácticas de empresas en el nivel mundial, Florida Bebidas fusionó la estrategia de negocios de la compañía con su estrategia de responsabilidad social y ambiental, esto con el fin de trabajar bajo el enfoque de sostenibilidad o triple utilidad (*Triple Bottom Line*).

Para FIFCO, la planificación de su programa de RSE a partir del enfoque de Triple Utilidad implica que “el éxito se mide de forma integral, no solo a través de los logros económicos, sino también mediante la creación de valor en los ámbitos social y ambiental”. (Florida Ice & Farm Co., 2011).

Los encargados de llevar a cabo la estrategia actual de la compañía en función de la triple utilidad son los miembros de la Junta Directiva de FIFCO (Florida Ice & Farm Co., 2011). Este equipo de trabajo es el encargado de lograr que se cumpla la estrategia de triple utilidad, de forma que se genere más valor con menos recursos.

En este apartado es importante destacar, que si bien la participación de la Junta Directiva en los programas de RSE es el escenario ideal para cualquier empresa por tratarse del nivel jerárquico más alto, es necesario que no se desplace del tema a los Gerentes de área. Esto porque estas personas son las que siguen el día a día de la compañía, de manera que puedan visualizar, de una forma más rápida, los resultados y oportunidades de mejora de los programas de RSE.

Tomando en cuenta el enfoque de triple utilidad, la empresa define sus objetivos estratégicos para cada una de las dimensiones: (Florida Ice & Farm Co. 2011, p.12)

- *Dimensión económica:* ser la empresa líder en las industrias de bebidas y conservas en Centroamérica y generar el mayor valor para sus accionistas y demás públicos de interés. Se definen tres objetivos estratégicos:
  - 1) Creación de valor económico agregado
  - 2) Liderazgo de mercado
  - 3) Crecimiento en ventas y utilidad
- *Dimensión ambiental:* mejorar el desempeño ambiental de los procesos y productos de la empresa. Se definieron tres objetivos estratégicos:
  - 1) La mejor utilización del recurso hídrico.
  - 2) El uso eficiente de la energía y por ende, lograr una reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.
  - 3) Contar con un manejo adecuado de los residuos sólidos (tanto post-industriales como post-consumo)
- *Dimensión social interna:* mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, y ser el mejor lugar para trabajar. Se definieron tres objetivos estratégicos:

- 1) Lograr que los colaboradores sean un vivo reflejo de los valores de la empresa (cultura meta).
  - 2) Mejorar los estándares de seguridad y salud ocupacional.
  - 3) Desarrollar el talento del capital humano.
- *Dimensión social externa:* contribuir con el desarrollo sostenible de los países donde opera la empresa. Se definieron tres objetivos estratégicos:
    - 1) Promover el consumo responsable de bebidas alcohólicas.
    - 2) Tener un impacto positivo en la sociedad a través de la inversión social estratégica.
    - 3) Reportar en forma ética y transparente el progreso hacia la sostenibilidad.

Para alcanzar los objetivos trazados por la empresa, según datos visibles en el Reporte de Sostenibilidad de Florida Ice & Farm Co. del 2009, último informe en donde se menciona el rubro presupuestario en la materia de Responsabilidad Social, la compañía destinó un presupuesto del 5,92% de las utilidades netas de la empresa a la proyección social y un 14% en el desarrollo del capital humano en el 2009. Para el tema de ambiente, en el año 2009, se gastó \$713 mil dólares en el Programa de Reciclaje y \$300 mil dólares para el programa de Chofer Designado (Florida Ice and Farm Co., 2010).

#### *4.1.1.3.3 Aplicación*

Los principales ejecutores de los programas que se llevan a cabo dentro de la estrategia de Triple Utilidad de Florida Bebidas son las y los colaboradores de la empresa, dirigidos por el equipo gerencial. Es importante destacar este tema ya que, si bien la verificación por el cumplimiento de objetivos recae en la Junta Directiva, los Gerentes y sus subordinados son los encargados de la ejecución de las propuestas de RSE de la compañía y de que “las iniciativas permeen a todos los niveles de la empresa” (Lara, Mariela; entrevista personal, 15 de octubre de 2010).

Los programas de RSE que se desarrollan en Florida Bebidas se enmarcan dentro del enfoque de sostenibilidad, por lo tanto, estos se dividen según las dimensiones antes señaladas (Florida Ice and Farm Co., 2010). En cada una de las dimensiones se definen líneas de acción y su respectivo objetivo (Florida Ice & Farm Co., 2011a), tal como se puede observar a continuación:

- *Dimensión Ambiental*

- Objetivo 1: Ser una empresa Agua Neutral en el 2012.

La empresa cuantificó el agua que utiliza y determinó que el mayor uso de ella se da en las cuatro plantas de producción: Cerveza, Cristal, Pepsi y Kern's, en la formulación de productos, lavados, enfriamiento, generación de vapor de agua, aseo personal, consumo humano y riego de áreas verdes.

La reducción del agua se realiza mediante el ahorro y la eficiencia en su uso, reutilización y reciclaje, así como sensibilización y capacitación del personal. Cada unidad de trabajo tiene una meta para reducir el consumo de agua, tomando en cuenta su historial y la mejor práctica de la industria en el nivel internacional.

Además, FIFCO protege 550 hectáreas de bosque en la cuenca alta de Río Segundo, en Barva; y 329 hectáreas en Reserva Conchal, Guanacaste. (Florida Ice & Farm Co., 2011)

Otra iniciativa de la empresa para cumplir con el objetivo y a modo de compensar el uso del agua, es por medio de la construcción de acueductos rurales en comunidades que no pueden acceder al agua; por ejemplo, en el 2010 construyeron, en conjunto con Amanco, un acueducto en la comunidad indígena Gavilán Canta, en Talamanca.

- Objetivo 2: Ser una empresa Carbono Neutral en el 2017.

En el tema de la energía eléctrica, la empresa ha logrado reducir el consumo en la planta Cristal, almacenes, edificio corporativo y en la planta de reciclaje. En cada una de las plantas se han llevado a cabo distintas acciones con este fin, como la colocación de sensores de luz en las oficinas, aislamiento de tuberías, reemplazo de fluorescentes y apagado de luz durante los recesos del turno nocturno.

Para reducir el consumo de energía térmica, se realizan acciones en las plantas, por ejemplo en la Planta Cerveza se tiene un programa de revisión y mantenimiento de las trampas de vapor. En la Planta Cristal existe un sensor de oxígeno en las calderas y se aíslan los pasteurizadores, en la de Pepsi existe un instructivo para operar la caldera. Con respecto al uso de combustible, se prueban diferentes rutas para optimizar el uso eficiente en el centro de distribución.

- Objetivo 3: Ser una empresa líder en el manejo de residuos sólidos, tanto post-industriales como post-consumo.

Florida Bebidas tiene la meta de convertirse en una empresa cero desechos, dejando de enviar sus desechos sólidos a rellenos sanitarios o vertederos, para que el ciento por ciento de los mismos sean reutilizados, reciclados y procesados para generar energía. Los residuos que no pueden ser utilizados para este fin, se compensan con jornadas de recolección y clasificación de basura en playas y ríos.

La compañía cuenta con un Programa de Reciclaje que persigue la recuperación y disposición de los envases no retornables, aunque estos no sean de productos de la empresa. Para lograrlo, se dispone de dos rutas de recolección para el Gran Área Metropolitana y, cuatro, para la zona rural del país, además de ocho centros de acopio y de una planta de reciclaje. Los productos reciclados son comercializados como materia prima en industrias de países como Brasil, Estados Unidos, México, China, Malasia e Indonesia. Aunado a ello, la empresa cuenta con 509 proveedores, principalmente en centros educativos, donde, además, se realizan labores de sensibilización y educación en materia de reciclaje.

En este mismo objetivo, FIFCO creó un proyecto llamado Compras Sostenibles, con lo que se busca disminuir el impacto ambiental de los proveedores.

- *Dimensión social interna*

- Objetivo 1: Fortaleciendo la cultura meta.

Desde el 2007 se realiza un estudio para evaluar el alineamiento de la cultura organizacional con la cultura meta que ha definido la empresa, ya que para FIFCO es importante que los colaboradores se comprometan con la filosofía empresarial.

- Objetivo 2: Seguridad y Salud Ocupacional.

La meta corporativa en este objetivo es reducir a cero los accidentes laborales, en el 2010 el índice de incidencia fue de 4,93%. El total de los colaboradores cuenta con una Póliza de Riesgos de Trabajo del Instituto Nacional de Seguros.

También han tenido iniciativas para crear conciencia entre los colaboradores sobre la seguridad en el trabajo con programas como Inducción de Salud Ocupacional, Manejo de Manual de Cargas, Ergonomía, Comportamiento Seguro, entre otros.

- Objetivo 3: Desarrollo del talento.

Este objetivo se basa en temas como: administración de competencias y carrera, aprendizaje, reclutamiento y evaluación del desempeño y planes de sucesión. Los programas de capacitación formal se dan en todos los niveles de la empresa dentro de la jornada laboral y se mantienen procesos permanentes para identificar nuevas necesidades.

También se les da la oportunidad a los colaboradores de concluir sus estudios de primaria y secundaria, fuera de la jornada laboral, pero en las instalaciones de la empresa.

Para los colaboradores mayores de 55 años, se les brinda la oportunidad de participar en el Programa Integral de Preparación para la Jubilación.

- *Dimensión social externa*
  - Objetivo 1: Consumo responsable.

Con el fin de promover la moderación como un valor se lanzó una campaña junto con el Ministerio de Salud llamada “Moderación: Nuestro próximo paso”. El mensaje principal fue que el país ha tenido un avance en temas como educación y condiciones laborales, pero todavía quedan pendientes los esfuerzos en materia de moderación.

A la vez, se busca lograr que las personas incorporen el tema de consumo moderado como parte de un estilo de vida saludable. Para lograrlo, FIFCO se alió con la organización no gubernamental canadiense Educ’alcohol, con el fin de replicar las acciones realizadas por la ONG en el país norteamericano y traerlas a suelo costarricense.

Asimismo, se trabaja para reforzar patrones sanos de consumo en el punto de venta; e impulsar a poblaciones sensibles como mujeres embarazadas, menores de edad y personas que van a manejar a no consumir bebidas alcohólicas.

En el tema de la seguridad vial, FIFCO ha creado alianzas con el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) y el Consejo de Seguridad Vial (COSEVI), con el fin de aumentar la seguridad en las carreteras mediante la educación.

Además, existe un Comité de Mercadeo que se encarga de regular las campañas publicitarias de bebidas alcohólicas, para que cumplan con los requerimientos necesarios tanto legales como de responsabilidad social.

- Objetivo 2: Inversión social.

Los principales proyectos que FIFCO ha desarrollado en esta categoría son:

- Acueducto en la comunidad indígena Gavilán Canta.
- Remodelación de siete Centros de Educación y Nutrición (CEN)
- Barridas contra el dengue.
- Aportes a la creatividad y la excelencia.

Para apoyar la inversión social de la empresa se creó el programa “Elegí Ayudar”, con el cual se da apoyo a proyectos sociales y ambientales con la colaboración del voluntariado de los colaboradores.

Otra manera en que FIFCO puede incidir socialmente es por medio de la Fundación Florida, la cual, actualmente, enfoca su trabajo en el cantón de Santa Cruz en Guanacaste. En esta comunidad se han desarrollado proyectos como:

- Convertir tres colegios técnicos de Santa Cruz en colegios Carbono Neutral.
- “Voluntad al servicio de los sueños”, busca disminuir la deserción en colegios públicos de este cantón.
- En alianza con el Centro Cultural Costarricense Norteamericano se creó el proyecto “Mejoramiento de la calidad del inglés” para docentes.
- “Fortalecimiento de Empresas de Crédito Comunal”, con este proyecto se han creado casi una docena de microempresas.
- Proyecto Integral de Fútbol, en el que participan más de 200 niños y niñas.
- Con el proyecto “Desarrollo para la comunidad de Brasilito”, un grupo de mujeres de esta zona crearon la microempresa Delicias Típicas de Guanacaste.

- “Formando jóvenes hacia el futuro”, busca la reincorporación de jóvenes entre 13 y 18 años al sistema educativo.
- Apoyo al programa Bandera Azul Ecológica en el cantón de Santa Cruz.
- “Santa Cruz Recicla”, para el manejo de residuos sólidos FIFCO cuenta con el apoyo de la Municipalidad y cuatro grupos comunitarios.

- Objetivo 3: Ética y transparencia.

La empresa busca que todas las acciones que lleva a cabo cumplan con los requerimientos de ética y transparencia estipulados en el Pacto Global de las Naciones Unidas.

- *Dimensión económica*

- Proveedores responsables:

La empresa creó el Código de Proveedor Responsable, en el que se detallan las prácticas sostenibles del negocio y se espera que realicen y cumplan los proveedores. También se desarrolló un Manual de RSE para Proveedores. Por otra parte, se estipuló que cada miembro de este grupo debe cumplir con la normativa de derechos humanos de las Naciones Unidas, principalmente en lo referente a que no se contrate mano de obra infantil y que se dé el respeto a la equidad.

- Responsabilidad sobre productos

El ciento por ciento de los productos desarrollados por FIFCO es analizado para comprobar su impacto en la salud y seguridad de los consumidores. Además, en lo referente al etiquetado se cumple con la normativa de cada país y se cuenta con el logo del programa de reciclaje.

- Servicio al cliente

Existe un departamento específico de Servicio al Cliente, en Costa Rica, este tiene la responsabilidad de atender, registrar y canalizar las solicitudes e inquietudes de los clientes hasta lograr una respuesta satisfactoria.

#### 4.1.1.3.4 Continuidad

Puntualmente Florida Bebidas indica en su Reporte de Sostenibilidad del año 2009, único reporte en el que se describe a profundidad la labor de la Fundación Florida, la cual obtuvo, a percepción de la empresa, resultados positivos en la zona de Santa Cruz, Guanacaste, por ejemplo, el aumento en el número de micro y pequeñas empresas, implementación de iniciativas de educación ambiental y reciclaje, reducción de los problemas sociales como la deserción escolar y la drogadicción, establecimiento de alianzas con la sociedad civil, gobierno y el sector privado (Florida Ice and Farm Co., 2010).

Para medir el impacto de los distintos programas, la empresa utiliza el Balance Scorecard (BSC), el cual es “un modelo de gestión y medición en forma estratégica del desempeño organizacional, colectivo e individual” (Lara, Mariela; entrevista personal, 15 de octubre de 2010).

Para realizar dicha evaluación se definen indicadores de logro para cada dimensión de la estrategia de triple utilidad (Florida Ice & Farm Co., 2011a), a saber:

- *Económica*: crear valor a los accionistas, potenciar el crecimiento orgánico, obtener una posición de liderazgo de las categorías por medio de la medición de la participación de las marcas de Florida Bebidas en el mercado y proveer atención y servicio al cliente con calidad consistente y superior.
- *Social*: medición anual del índice de cultura y clima organizacional. Liderazgo social que evalúa el impacto en la proyección social (trabajo comunitario, inversión social estratégica, ética y transparencia).
- *Ambiental*: liderazgo ambiental evalúa la reducción del consumo de agua y energía. EcoFlorida evalúa el progreso de las prioridades ambientales y establece las metas que se deben desarrollar.

Entre las metas en la Dimensión Ambiental que tiene fijadas Florida Bebidas destaca el convertirse en una empresa Carbono Neutral en el 2017 y ser Agua Neutral en el 2012 (Florida Ice & Farm Co., 2011a), además de aumentar los porcentajes de recuperación de los residuos post-consumo.

Un proyecto hacia el futuro, dentro de la Dimensión Social Externa (Florida Ice & Farm Co., 2011a), es el de voluntariado profesional en Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), proyecto que pretende identificar las necesidades de voluntariado profesional en las organizaciones sin fines de lucro con las que trabaja la empresa, lo anterior con el fin de dotar de la ayuda profesional necesaria por parte de los colaboradores de Florida.

A partir del trabajo realizado en RSE, la empresa ha obtenido diferentes premios por destacarse en esta área, con su estrategia de triple utilidad. A continuación se nombran los reconocimientos que ha recibido: (Florida Ice & Farm Co., 2011, p.21)

- “Empresa ejemplar en América Latina por su programa de RSE (2008-2010)”, otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza para la Responsabilidad Empresarial en México (AliaRSE).
- “Premio Contribución a la Comunidad en el Área Social 2010”. Este premio lo obtuvo por su programa de voluntariado “Elegí Ayudar”, y fue entregado por la Costa Rican-American Chamber of Commerce (AmCham).
- “Premio a la Gestión Ambiental Responsable 2011”, otorgado por la Cámara de Comercio de Costa Rica.
- “Premio Contribución a la Comunidad en el Área de Gestión de Ambiente 2011”, otorgado por la Costa Rican-American Chamber de Commerce (AmCham).

#### **4.1.1.4 Resumen**

FIFCO es una empresa de capital costarricense dedicada a la fabricación y comercialización de productos de consumo masivo (alimentos y bebidas), así como al desarrollo inmobiliario.

En el tema de perfil corporativo, la empresa incorpora explícitamente la RSE dentro de su misión, visión y valores. Esto expresa el interés de la compañía en orientar su estrategia de negocio hacia la creación de valor en las tres dimensiones (social, ambiental y económica). Esto permite alinear los mensajes de la empresa (labor del profesional en RRPP) hacia el tema de la RSE, en cada uno de los proyectos que se lleven a cabo.

FIFCO orienta su estrategia de RSE a partir del enfoque de triple utilidad. En el aspecto social se enfoca en tres temas fundamentales: consumo responsable de bebidas alcohólicas e inversión en la comunidad y sus colaboradores. En el caso del área ambiental se centra en ser Carbono Neutral, la protección del agua y el reciclaje. Y finalmente, en el aspecto económico, sus esfuerzos se centran en temas como responsabilidad del producto, servicio al cliente y a proveedores.

## **4.1.2 Purdy Motor**

### **4.1.2.1 Descripción general de la empresa**

Purdy Motor es una empresa automotriz de capital costarricense. Fue fundada en 1957 por la familia Quirós. Actualmente se dedica a la venta de vehículos nuevos y usados de las marcas Toyota, Daihatsu, Hino y Lexus; ofrece también repuestos, accesorios y talleres de servicio (Purdy Motor, 2011).

Según datos suministrados por Luis Mastroeni, Gerente de Comunicación y RSE, para el año 2010 la organización contaba con 700 empleados, conocidos como la Gente Purdy. La empresa tiene diferentes sucursales ubicadas en La Uruca, Paseo Colón, Zapote, Terramall, Pérez Zeledón, Paseo de las Flores, Alajuela, Liberia y San Carlos (Mastroeni, Luis; entrevista personal, 21 de setiembre de 2010).

### **4.1.2.2 Carta de identidad**

#### *4.1.2.2.1 Misión*

La misión que define la razón de ser de Purdy Motor es:

“Ser la organización automotriz más progresiva e innovadora de la región, comprometida con los productos y filosofía del Grupo Toyota, a través de un equipo humano emprendedor y único en su capacidad, conocido como Gente Purdy” (Mastroeni, Luis; entrevista personal, 17 de abril del 2012).

La misión de esta empresa se enfoca mayormente en el sentido comercial, no incluye explícitamente el tema de RSE. Menciona a los colaboradores de la empresa como el mecanismo para el crecimiento y desarrollo de la organización, pero omite el compromiso que podría tener Purdy Motor con su recurso humano.

Tampoco se evidencia la incorporación de la RSE de una manera implícita ya que, no se identifican conceptos clave como sostenibilidad, relaciones con la comunidad o satisfacción de las necesidades de sus públicos de interés, dentro del enunciado.

#### 4.1.2.2 Historia

Según documentos oficiales de la empresa, (Purdy Motor, 2011) Purdy Motor S. A. fue fundada en 1957 por Xavier Quirós, padre de los propietarios actuales y adquirió la representación de *Toyota Motor Corporation* en Costa Rica.

Xavier Quirós fue quien importó los primeros vehículos que ingresaron al país: dos Toyota Land Cruiser. Para ese momento, la empresa alquilaba un local en las inmediaciones de la Iglesia de la Soledad, en San José y contaba con cuatro colaboradores: Xavier Quirós, Mario Tanzi, un mecánico y un chofer.

Mientras el negocio iba prosperando, la empresa se vio obligada a importar nuevos modelos de Toyota y, a pesar de que se encontraban en la época de la posguerra, Quirós logró colocar con éxito una marca japonesa en el primer lugar de preferencia en Costa Rica. Debido al crecimiento obtenido, la empresa se trasladó a un local ubicado en la calle del Cementerio General en San José.

En 1964 se instauró en Costa Rica una ley que obligaba a que los vehículos fueran contruidos en el país. Como consecuencia de ello, Purdy Motor instaló una ensambladora en donde se recibían las piezas del exterior y se armaban carros de marcas como Ford, Rambler, Volkswagen y Toyota. La empresa también incursionó en otros campos de la industria relacionados con el ensamblaje de vehículos.

En 1981 murió Xavier Quirós y la empresa quedó en manos de sus dos hijos, Javier y Amadeo. Para el año 1997, ambos hermanos, decidieron nombrar una Junta Directiva conformada por personas de mucha experiencia en el campo de los negocios; igualmente nombraron un gerente general externo.

El éxito que ha tenido la empresa y su empeño por capacitar, motivar y desarrollar a sus colaboradores ha logrado que la cultura de la Gente Purdy y su estrategia de negocios esté en casos de estudio del Grupo Toyota en el nivel mundial. Purdy Motor ha ganado por cuatro veces el premio del mejor distribuidor de Toyota en el mundo en servicio al cliente. En abril del 2006, Purdy Motor abrió una sucursal en México.

#### 4.1.2.2.3 Visión

La visión de Purdy Motor es:

“Ser la empresa automotriz modelo en la satisfacción de sus clientes y en la consistencia de sus operaciones internacionales. Se especializa en la línea de productos del Grupo Toyota y en los servicios de valor agregado que la complementan; y utilizan una plataforma tecnológica de vanguardia” (Mastroeni, Luis; entrevista personal, 17 de abril de 2012).

En la visión de Purdy Motor tampoco se incorpora el tema de la RSE. Sin embargo, se podría pensar que al incorporar el tema de satisfacción de los clientes, la empresa muestra interés en cumplir las expectativas de sus consumidores, las cuales pueden estar relacionadas con la inversión en proyectos sociales y ambientales y no solamente en el nivel de servicio.

#### 4.1.2.2.4 Proyecto empresarial

##### 4.1.2.2.4.1 Ejes de la filosofía empresarial

Los ejes de la filosofía empresarial de Purdy Motor están conformados por sus valores, de los cuales se desprenden las bases que constituyen la estrategia de negocios de la compañía (Mastroeni, Luis; entrevista personal, 21 de setiembre de 2010). A continuación se detallan los valores de la organización:

- Espíritu de servicio:
  - Nunca decimos no podemos.
  - Tratamos a nuestros clientes como nos gustaría ser tratados y ponemos atención a lo que dicen.
- Servicio al cliente interno y atención a nuestra gente es clave.
- Realizamos bien nuestras labores desde la primera vez.
- Buscamos día a día hacer nuestras labores mejor y más eficientemente.
- Practicamos lo que predicamos.
- Nos comportamos éticamente y con puntualidad.
- Los valores familiares guían nuestras relaciones.
- Nos entusiasma el mundo automotriz

- Contribuimos responsablemente a mejorar nuestra comunidad y medio ambiente.
- Entendemos y respetamos la cultura, variedad e idiosincrasia de nuestros compañeros de trabajo y de los sitios donde operamos.

Los valores anteriormente detallados muestran a Purdy Motor como una empresa comprometida con la RSE, si bien solamente el enunciado “contribuimos responsablemente a mejorar nuestra comunidad y medio ambiente” (Mastroeni, Luis; entrevista personal, 21 de setiembre de 2010) se refiere al objeto de estudio, el resto de los enunciados denotan un interés real por parte de la empresa a aportar valor a sus diferentes públicos de interés, mediante actitudes y/o acciones que impacten sobre el bienestar de estos.

#### 4.1.2.2.4.2 Ejes del negocio

Purdy Motor tiene, como eje de su negocio, el área automotriz y distribuye las marcas Toyota, Daihatsu, Lexus y Hino del Grupo Toyota. Se dedica a la venta de vehículos, camiones y microbuses de estas marcas, ya sean nuevos o usados. También brinda diferentes servicios de postventa como talleres de mecánica y carrocería y la venta de repuestos y accesorios (Purdy Motor, 2011).

#### 4.1.2.2.4.3 Ejes del programa de RSE

Según documentos oficiales de la empresa (Purdy Motor, 2011) los ejes del programa de RSE de Purdy Motor se basan en el heptágono de RSE propuesto por la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). Este fue desarrollado por investigadores del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible del INCAE (CLADCS) en el año 2004. Esta propuesta se divide en siete categorías en las cuales se ha enfocado la empresa para planificar los programas de una manera integral.

Tomando como base la propuesta del CLADCS sobre el heptágono de RSE (AED, 2008b), se pueden describir las categorías bajo las que trabaja Purdy Motor de la siguiente manera:

- *Gobernabilidad*: esta área es importante ya que define la forma en que la empresa actúa apegada a las leyes del país. En el caso de Costa Rica, el consumidor ha desarrollado una cultura que exige que las empresas trabajen de forma transparente y legal, por lo cual se podría pensar que esta área de acción, más que un interés de la empresa, es una obligación para ser exitosa en el mercado.
- *Proveedores*: por lo general, la categoría de proveedores es una de las más complicadas para desarrollar programas de RSE, esto porque las empresas cuentan con una gran cantidad de ellos. Sin embargo, es destacable el hecho de que Purdy Motor incorpore el tema en sus planes de RSE.
- *Medio ambiente*: Purdy Motor muestra un alto grado de interés por este tema, a pesar de que la empresa no cuenta con una planta en el país, el producto que comercializan (autos) genera un alto impacto en la contaminación de las ciudades, razón por la cual la empresa se ha comprometido con el tema ambiental.
- *Comunidad*: si se toma en cuenta que la opinión de la comunidad tiene un impacto sobre las empresas, es evidente que estas deben preocuparse por mantener una percepción positiva por parte de este grupo. Es por esta razón que los programas de RSE deben incorporar una serie de acciones exclusivas para este grupo, como lo hace Purdy Motor.
- *Colaboradores*: mediante la inclusión de esta categoría, Purdy Motor demuestra el interés por sus clientes internos al ofrecerles beneficios y condiciones de trabajo óptimas. Según los datos analizados, la empresa define a la Gente Purdy (como denomina a sus empleados) como prioridad, lo cual se traduce en un sinnúmero de beneficios para la compañía como: baja rotación de personal y la creación de un compromiso de sus colaboradores que se traduce en un mejor servicio para los clientes externos.
- *Política pública*: al establecerse en un país, toda empresa deberá desarrollar una relación con el Gobierno. Sin embargo, Purdy Motor ha buscado trascender esa relación por medio del desarrollo de programas en conjunto con el Estado mediante alianzas público-privadas.
- *Mercadeo responsable*: esta categoría va enfocada directamente, al consumidor final de Purdy Motor. Al igual que en el caso de Gobernabilidad, el tema de Mercadeo Responsable más que un área de interés de los programas de RSE, es una obligación. Cada vez es más frecuente el hecho de que los

consumidores exijan un servicio que proteja sus intereses y que vaya más allá de la simple venta de un vehículo o servicio.

#### **4.1.2.3 Programas de RSE**

La RSE es vista en Purdy Motor como:

Una estrategia de negocio que trata de que las operaciones como un todo funcionen no solamente agregando valor económico, sino social y ambiental. Uno de nuestros valores tiene que ver con esto y cada vez más los gerentes serán calificados de acuerdo a las tres áreas de operación. (Mastroeni, Luis; entrevista personal, 17 de abril de 2012).

##### *4.1.2.3.1 Área*

Según su sitio web (Grupo Purdy Motor, 2010a), las áreas de trabajo que define Purdy Motor para sus programas de RSE se desarrollan con base en los niveles anteriormente mencionados; así las cosas, para el nivel económico se enfocan en un buen manejo del EVA (Valor Económico Agregado por sus siglas en inglés) y de la rentabilidad, área que es netamente comercial y beneficia directamente a los accionistas de la empresa.

Para el nivel social, resalta el tema de educación el cual es desarrollado en conjunto con autoridades gubernamentales y empresas privadas; además, en este nivel se enfocan de igual manera en las relaciones con sus clientes internos, externos y proveedores.

En el nivel ambiental, como su nombre lo indica, los esfuerzos de la empresa se concentran en causar el mínimo impacto al ambiente

##### *4.1.2.3.2 Planeamiento*

Según datos de Luis Mastroeni, Gerente de Comunicación y Responsabilidad Social Empresarial, la organización tiene más de tres años de trabajar bajo la perspectiva de un programa de RSE estructurado e integral. Sin embargo, tiempo atrás, la empresa

ejecutaba programas basados en la corriente de la filantropía, mediante los cuales se realizaban donaciones a diferentes organizaciones como el Hospital de Niños y el programa DARE, el cual se imparte en las escuelas y colegios del país sobre la educación contra las drogas.

Luego de trabajar bajo un modelo filantrópico, los miembros de la familia Quirós Ramos de Anaya, familia fundadora de Purdy Motor, decidieron incluir, dentro de los planes del negocio, el área de RSE.

Por otro lado, para tomar la decisión de empezar a hacer negocios de manera responsable se basaron en dos aspectos importantes: la sostenibilidad a largo plazo del negocio y el poder ayudar a las nuevas generaciones mediante los programas de RSE. Estos dos aspectos son vinculantes entre sí, ya que al realizar programas sostenibles en el tiempo y en beneficio de los públicos de la empresa, por consiguiente se espera que las futuras generaciones resulten beneficiadas.

Para hacer posible la inclusión de esta nueva estrategia de negocios se designó como encargado de los programas de RSE al Gerente de Comunicación y Responsabilidad Social, puesto que desempeña actualmente Luis Mastroeni, quien le reporta sus resultados a un Comité de Directores y a la Junta Directiva de Purdy Motor.

Para la empresa, la meta más importante de los programas de RSE es que la estrategia de negocio sea cada vez más responsable con el medio ambiente y con las comunidades donde opera, con el fin de lograr un verdadero desarrollo sostenible; para alcanzarlo se incorporan dentro de la estrategia todas las áreas de la organización.

A los programas de RSE se les otorga un 3% del presupuesto total de la empresa, el cual es asignado por el Comité EVA que se encarga de planificar, a largo plazo, la estrategia que llevará a la empresa hacia adelante. El Comité está conformado por el Vicepresidente, el Gerente General, el Gerente de Repuestos, el Director Financiero, el Director de Ventas y el Gerente de Contabilidad y Crédito de Purdy Motor (Mastroeni, Luis; comunicación personal, 21 de setiembre de 2010).

#### 4.1.2.3.3 Aplicación

Según indicó Luis Mastroeni, Gerente de Comunicación y Responsabilidad Social Empresarial, los grupos internos que se involucran en el diseño e implementación de los programas de RSE en Purdy Motor son el Comité de Salud Integral, el Comité de Desarrollo Organizacional, la Junta Directiva, el Presidente de la organización y voluntarios en general (Mastroeni, Luis entrevista personal, 21 de setiembre de 2010).

Estos grupos ejecutan distintas estrategias las cuales, a su vez, son catalogadas con base en los ejes de los programas llevados a cabo por la empresa. Como acción transversal de los programas de RSE, Purdy Motor, desde el 2011, empezó a trabajar estas acciones con base en el ISO 26000. Entre las principales se pueden mencionar:

- *Gobernabilidad*: a partir de la gestión y de la administración de la empresa se contemplan pautas como el compromiso de la empresa con el pago de impuestos, el Código de Conducta y el Manual de Gobierno Corporativo. Además se trabaja en la gestión del riesgo.
- *Proveedores*: se trabaja en un manual que regule la relación corporativa con los proveedores, así como el perfil de estos con los que la empresa desea trabajar, con lo que se busca que este público conozca y aplique las buenas prácticas de la empresa en sus propios lugares de trabajo. Dentro del Programa de RSE, la empresa ofrece a los proveedores cursos de servicio al cliente y además, los introduce en la filosofía de Purdy Motor en áreas como ética, código de conducta, valores corporativos, entre otras.
- *Medio ambiente*: se busca que los desechos sean manejados de una manera adecuada, por lo tanto, la empresa realiza jornadas de limpieza y de reciclaje con sus colaboradores. Aparte de reciclar papel, plástico y aluminio, Purdy Motor recicla el aceite quemado de los vehículos, el cual es reutilizado por otra empresa aliada. Como parte de su programa de RSE, los ingresos económicos por la práctica del reciclaje son donados a un hogar de niños abandonados. Otro aspecto importante dentro de este eje es que la empresa cuenta con una finca de mil hectáreas en Colorado de Abangares, Guanacaste; la cual está destinada a la conservación y reforestación.
- *Comunidad*: se trabaja en la creación de un manual de relacionamiento con las comunidades y además se buscan alianzas con organizaciones que se encuentren en los alrededores de la empresa. Bajo este eje se trabaja el tema de la prevención y la rehabilitación del consumo de drogas; en el primer aspecto

se colabora con el programa DARE como patrocinadores oficiales y, en la parte de rehabilitación, se involucra con el albergue Asociación Clínica para la Rehabilitación del Adicto (ACERPA). Aunado a estas acciones, en el año 2009, la empresa creó la Fundación Purdy que se enfoca en aportar a programas en el área de educación, capacitación a emprendedores y conciencia social.

- *Colaboradores:* la compañía tiene planes de trabajo específicos para que los colaboradores “estén felices en sus trabajos”. Para lograr esto, la empresa invierte en capacitaciones con el fin de contribuir en la formación de sus empleados; además de ello, cada colaborador cuenta con un plan de carrera dentro de Purdy Motor, con lo que se busca que se identifique con la empresa y evolucione dentro de ella. Bajo esta misma línea, la compañía incentiva a sus líderes internos, como parte de una estrategia para que se conviertan en agentes dinamizadores de sus grupos y procesos y así conseguir la realimentación de los equipos de trabajo. Además, en el 2011 la empresa inició el programa Cero Pobreza Extrema en la organización, con lo cual se busca darle herramientas a sus colaboradores para mejorar su situación económica.

- *Política pública:* actualmente se trabaja en conjunto con el Consejo de Seguridad Vial (COSEVI) en un programa de seguridad vial para estudiantes de primaria. Además, la empresa ha trabajado en este tema de educación vial, por ejemplo, para el año 2006 se creó el “Programa Conciencias al Volante” con el cual se buscaba educar a estudiantes de colegio, próximos a obtener su licencia, en temas como seguridad vial y concientización sobre el abuso del licor. Por otro lado, Purdy Motor ha creado alianzas con el Ministerio de Hacienda y en el Ministerio de Energía, Ambiente y Telecomunicaciones con el fin de disminuir el impuesto selectivo de consumo a los vehículos de tecnología híbrida importados al país, como parte de un plan de la empresa para ayudar a reducir el impacto de las emisiones vehiculares en la atmósfera.

- *Mercadeo responsable:* la empresa se encuentra adscrita al “Manual de Buenas Prácticas de Protección al Consumidor” creado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Además trabaja bajo dos aristas: la primera es la sinceridad que se refleja en no abusar de la publicidad ni crear oportunidades comerciales que, a corto o largo plazo, no pueden ser sostenibles para la empresa. La segunda arista es el no recurrir a la confrontación, ni a la competencia desleal (Purdy Motor, 2010).

#### 4.1.2.3.4 Continuidad

El impacto que el programa de RSE tiene sobre los diferentes públicos de Purdy Motor se mide por indicadores en las distintas áreas en las que se trabajan. Los resultados obtenidos en cada eje han sido:

- *Gobernabilidad*: Se creó el Manual de Gobierno Corporativo y el Código de Ética, el cual se ha implementado desde el 2001 y fue ampliado en el año 2009.
- *Proveedores*: La empresa cuenta con un procedimiento estandarizado de selección de proveedores.
- *Medio ambiente*: En cada una de las sucursales de Purdy Motor se tratan, adecuadamente, los desechos, ejemplo de ello es que en el año 2010 se recolectaron y reciclaron 3.000 kg de papel, 2.800 kg de cartón, 26 kg de plástico, 1.400 kg de aluminio, 12.600 kg de aceite quemado, 300 kg de hidrocarburos y 730 kg de filtros. Además de ello, la empresa está en proceso de certificarse como carbono neutro, esto gracias a una alianza con la Universidad EARTH.
- *Comunidad*: En este eje se toma, en cuenta, el aporte puntual que se le hace a la comunidad, en la que la empresa enfoca sus esfuerzos desde la Fundación Purdy, la cual trabaja bajo tres ejes temáticos claramente diferenciados que son educación por medio de la Fundación Acción Joven, capacitación a emprendedores en conjunto con la organización *Junior Achievement* y la conciencia social.
- *Colaboradores*: A lo largo del tiempo, la empresa ha enfocado sus esfuerzos a desarrollar y fortalecer la cultura de la Gente Purdy. En el 2009 y 2010, Purdy Motor ganó el premio centroamericano *Great Place to Work*. Además por medio de los programas de voluntariado se han realizado jornadas de reciclaje y centros de estudio por medio de tutorías en un colegio de la comunidad y con ellas se ha acumulado un total de 50 horas profesor.
- *Política pública*: Al enfocarse en transporte y educación vial, se logró que en el 2004, Toyota Corporation le diera, a la empresa, la autorización para la distribución del Prius, con lo que pueden ofrecer, al mercado, la oportunidad de adquirir un auto híbrido. Además, en el 2006 se logró que las autoridades bajaran el impuesto selectivo de consumo sobre estos vehículos de 52% a un 34% y, con la nueva Ley de Tránsito, la idea es que el impuesto llegue a un 0%.

En lo que a educación vial se refiere, la empresa firmó un convenio con el Consejo de Seguridad Vial (COSEVI) y el Ministerio de Educación para crear el Plan Nacional de Educación Vial, mediante el cual se digitalizó el curso de educación vial impartido por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

- *Mercadeo responsable*: La empresa firmó un Manual de Buenas Prácticas de Protección al Consumidor, el cual es gestionado por la oficina de Protección al Consumidor en el 2008, este fue ratificado en 2010. Con este manual Purdy Motor le asegura a sus consumidores que trabajan con altos estándares de servicio y seguimiento a los productos que adquieren en la empresa (Purdy Motor, 2010).

Los esfuerzos llevados a cabo por Purdy Motor en el área de RSE han hecho, a la empresa, merecedora de varios reconocimientos entre los cuales se puede mencionar:

- “Premio por Mejor Estrategia Ambiental en RSE en el año 2009”, y “Premio por Mejor Estrategia de Negocio en RSE en el año 2010”, ambos fueron otorgados por el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), institución líder en el tema de RSE en el nivel latinoamericano.
- “Premio Contribución a la Comunidad en el área de Gestión de Colaboradores 2011”, otorgado por AmCham (Mastroeni, Luis; comunicación personal, 21 de setiembre de 2010).

Con el fin de mantener su programa de RSE actualizado y siguiendo los parámetros brindados por AED, Purdy Motor busca darle una mayor importancia al tema de la Seguridad Vial. Desde diciembre del 2010, existe una alianza con COSEVI para mejorar la educación vial en las escuelas, dando clases de educación vial con voluntarios de la empresa y se espera que este programa pueda llegar a más escuelas. En el área de colaboradores se busca un trabajo en conjunto con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) con el fin de preparar a los empleados para la jubilación (Mastroeni, Luis; comunicación personal, 17 de abril de 2012).

#### **4.1.2.4 Resumen**

Purdy Motor es una empresa de capital costarricense, dedicada a la industria automotriz, específicamente a la venta y distribución de productos y autos de las marcas Toyota, Lexus, Hino y Daihatsu.

En el perfil corporativo, la empresa no incorpora el tema de RSE como prioritario en su misión y visión; caso contrario sucede con sus valores, en los cuales desarrolla enunciados que exponen explícitamente e implícitamente su interés por ser socialmente responsables.

Purdy Motor utiliza el heptágono propuesto por AED para el desarrollo de los programas de RSE, el cual fue explicado anteriormente en el apartado Ejes del programa de RSE de Purdy Motor. Se enfocan en las áreas de gobernabilidad, proveedores, medio ambiente, comunidad, colaboradores, política pública y mercadeo responsable, en la mayoría de los casos sus acciones se relacionan con el área de seguridad vial.

## **4.2 Empresas Transnacionales**

### **4.2.1 Pfizer**

#### **4.2.1.1 Descripción general de la empresa**

Según documentos oficiales (Pfizer, 2010a), Pfizer es una empresa transnacional del área farmacéutica con presencia en más de 150 países. Se encarga de la investigación, el desarrollo y la manufactura de medicamentos para seres humanos y animales.

La empresa cuenta con más de 160 años de experiencia en el mercado mundial. Para el año 2010, Pfizer contaba con cerca de 90.000 colaboradores en sus diferentes oficinas alrededor del mundo.

En Costa Rica, Pfizer cuenta con oficinas centrales en la ciudad de Heredia. Allí opera la división de Centroamérica y el Caribe, la cual tiene alrededor de 600 colaboradores (Lizano, Mónica; entrevista personal, 16 de abril de 2012).

#### **4.2.1.2 Carta de identidad**

##### *4.2.1.2.1 Misión*

La misión de Pfizer es:

“Desarrollar sociedades audaces e innovadoras, alcanzar a aquellos pacientes que no han sido alcanzados anteriormente, proporcionar medicamentos y servicios accesibles, ser reconocido por poseer el mejor talento en el cuidado de la salud y convertirse en la compañía farmacéutica líder de Mercados Emergentes” (Lizano, Mónica; entrevista personal, 16 de abril de 2012).

La misión no incluye el tema de RSE, ni explícita ni implícitamente, puesto que no alude al tema directamente y no menciona conceptos relacionados como sostenibilidad, compromiso con la comunidad, etc. Se enfoca principalmente en el tema comercial, buscando el crecimiento y posicionamiento de la empresa en

mercados emergentes. Muestra su interés en desarrollar el talento humano de sus trabajadores para lograr sus objetivos de negocio.

Por otro lado, le da importancia al tema de crear productos accesibles para la población y, si bien este tema podría incorporarse como una iniciativa de RSE, el enfoque dado por la empresa en su misión es relacionado al tema de aumento en las ventas.

#### *4.2.1.2.2 Historia*

Según documentos oficiales Pfizer (2009a), la empresa fue creada por los primos Charles Pfizer y Charles Erhart, en el año 1849 en la ciudad de Nueva York, como una firma química bajo el nombre de Charles Pfizer & Company.

Desde sus inicios, la empresa se orientó a la búsqueda de oportunidades de mercado que se vieron plasmadas mediante la manufactura de químicos especializados que no se producían en América.

A partir del descubrimiento de la penicilina, la empresa se perfiló como líder en su mercado en la investigación y desarrollo de medicamentos que pudieran ser utilizados para combatir las infecciones. Una vez liderado este mercado, la empresa se dedicó al desarrollo de medicamentos para tratar otras afecciones tales como: artritis, diabetes, depresión, enfermedades cardíacas, infecciones micóticas y otros padecimientos.

La empresa inició operaciones en México, en el año 1951. Seis años más tarde, se inauguró la primera planta farmacéutica en dicho país. De allí, las operaciones se extendieron a diferentes países de Latinoamérica, entre ellos Costa Rica. Actualmente, la oficina de Costa Rica es el centro de operaciones para Centroamérica y el Caribe (Lizano, Mónica; entrevista personal, 16 de abril de 2012).

#### *4.2.1.2.3 Visión*

La visión de Pfizer es:

“Ser reconocidos por reunir los distintos requerimientos médicos de los pacientes de Mercados Emergentes alrededor del mundo de un carácter innovador, socialmente

responsable y comercialmente viable". (Lizano, Mónica; entrevista personal, 16 de abril de 2012)

Pfizer incorpora, dentro de su visión, su interés por ser socialmente responsable; sin embargo, lo orienta hacia una perspectiva comercial en busca de su crecimiento económico. Reitera nuevamente el posicionamiento en mercados emergentes.

El enunciado se enfoca primordialmente en el tema de calidad del producto al buscar cumplir con los requerimientos médicos de sus consumidores actuales y potenciales.

#### *4.2.1.2.4 Proyecto empresarial*

##### 4.2.1.2.4.1 Ejes de la filosofía empresarial

Según información tomada de documentos oficiales, la filosofía de Pfizer se fundamenta en nueve valores que rigen las operaciones de la compañía (Pfizer, 2009b):

- *Respeto por la gente*: Este valor define a los colaboradores como la base del éxito que pueda tener la compañía, haciendo énfasis en el respeto a la diversidad de costumbres y culturas con que cuenta. Además, se menciona la importancia de escuchar las propuestas de todo el equipo, lo que incidirá en un ambiente de trabajo adecuado. También se le da un lugar trascendental a la comunicación abierta y constante.
- *Innovación*: Tomando en cuenta la base de investigación y desarrollo que va paralela a la línea de negocio de Pfizer, no es de sorprender que la innovación sea uno de los valores más importantes. Este va alineado a incentivar la creatividad del personal; se menciona que, si bien la búsqueda de nuevos productos puede ser riesgosa, también es una forma de hacer crecer a la empresa.
- *Integridad*: Este valor se orienta a la búsqueda de un comportamiento ético y honesto por parte de los colaboradores de Pfizer con cualquier persona que se trate, ya sea parte de la compañía o alguna persona externa (clientes, distribuidores y socios, Gobierno y el público en general). Este valor, unido al de respeto por la gente, evidencia la importancia que brinda la compañía a sus colaboradores, tanto al ofrecerles condiciones dignas de trabajo, como al

motivarles a mantener un comportamiento ético con los públicos con los que se relacionan.

- *Liderazgo*: La empresa busca motivar el surgimiento de líderes en todos los niveles de la organización, no se enfoca solamente a aquellas personas que ocupan un cargo de importancia dentro de la dinámica empresarial. Pfizer define dentro de este valor el cumplimiento de una serie de características que deseablemente debería tener un colaborador para ser considerado líder dentro de su grupo.
- *Trabajo en Equipo*: Pfizer busca incentivar que el trabajo en equipo de sus colaboradores no se limite a las estructuras geográficas y jerárquicas, sino por el contrario que las trascienda. Asimismo, se considera que el trabajo en grupo puede permitir la toma de mejores decisiones.
- *Enfoque al Cliente*: El negocio de la compañía se rige a partir de la satisfacción de las necesidades que tengan sus clientes tanto internos (colaboradores) como externos (consumidores). Para lograr el éxito en esta área, la empresa busca anticiparse a los cambios que experimente el mercado y lograr que sus productos respondan a esos cambios. Este valor puede relacionarse con el tema de Mercadeo Responsable, porque la compañía se enfoca en el cumplimiento de las expectativas de sus clientes mediante sus diferentes líneas de productos.
- *Comunidad*: La empresa se compromete con los países y comunidades donde opera, porque el progreso o las dificultades que puedan enfrentar las diferentes sedes de la compañía incidirá directamente en la operación de Pfizer. La incorporación de este valor dentro de la filosofía de la empresa reafirma, nuevamente, el compromiso que mantienen con el tema de la RSE, específicamente en las buenas relaciones con la comunidad y los beneficios que estas pueden atraer para los negocios de la empresa.
- *Desempeño*: En este aspecto, en términos del rendimiento, busca que los colaboradores se desenvuelvan de la mejor manera posible. Se desea promover la competencia agresiva de forma que los colaboradores se establezcan metas que representen desafíos, pero que a la vez estén dentro de sus posibilidades y las líneas de negocio de Pfizer. El cumplimiento de dichas metas, por parte del colaborador, le permitirá a su vez crecer y hará crecer a la organización.
- *Calidad*: Se menciona como parte fundamental de la misión y visión de la empresa, además, de que es inherente a los procesos de manufactura que lleva a cabo.

#### 4.2.1.2.4.1 Ejes del negocio

Según el Reporte Anual 2010, Pfizer divide sus líneas de negocio en dos áreas principales: Negocios Biofarmacéuticos y Negocios Diversificados (Pfizer, 2010b). Cada área, a su vez, se subdivide en diferentes unidades de negocio, cada una con su propia línea de productos.

- *Negocios Biofarmacéuticos*: Esta área contiene cuatro unidades de negocio, centradas en los pacientes y en el trato cara a cara. Estas unidades son responsables del desarrollo clínico de nuevos medicamentos que mejoren la calidad de vida del consumidor con un padecimiento determinado. Las cuatro unidades del negocio son:
  - *Pfizer Cuidado Primario*: Incluye los medicamentos enfocados en el tratamiento y prevención de las enfermedades crónicas. Es la mayor unidad de negocio de la compañía; opera en mercados como Estados Unidos, Europa, Japón, Corea y otros. Entre los productos destacan medicamentos para tratar el dolor, colesterol alto, para dejar de fumar, diabetes.
  - *Pfizer Cuidado Especializado*: Ofrece un amplio portafolio de medicamentos para tratar alrededor de once enfermedades distintas. Se enfoca principalmente en el desarrollo de vacunas para ayudar al personal médico, a prevenir y/o tratar, los diferentes padecimientos que van desde la artritis hasta glaucoma.
  - *Pfizer Oncología*: La empresa ha desarrollado un amplio programa de investigación sobre los diferentes tipos de cáncer, con el fin de crear medicamentos que puedan ayudar a tratar el padecimiento. Actualmente, se desarrollan más de cien estudios clínicos con medicamentos para tratar el sarcoma, melanoma, cáncer de seno, próstata y pulmón.
  - *Pfizer Productos Reconocidos y Mercados Emergentes*: Esta unidad se encarga de desarrollar las estrategias de crecimiento en mercados emergentes, así como las acciones para mantener un crecimiento sostenible en aquellos mercados en los que la empresa ya tiene el liderazgo. Además, buscan desarrollar estrategias para mantener su nivel de ventas en aquellos países donde los medicamentos genéricos y sin patente ocupan casi el 50% de la cuota de mercado.

- *Negocios Diversificados:* Estas áreas son responsables de anticipar y satisfacer las necesidades de sus consumidores, así como de desarrollar productos que brinden un progreso en la protección de la salud y del bienestar del consumidor final.

- *Pfizer Salud Animal:* Esta división cuenta con un amplio portafolio de productos y tratamientos de uso veterinario. La empresa ha descubierto y desarrollado vacunas y medicamentos de prescripción que contribuyen a prolongar la vida de las mascotas. Asimismo, la empresa cuenta con una línea de productos que buscan incrementar la salud y productividad del ganado (vacas, cerdos, aves de corral y peces), con el objetivo de retribuir el mantenimiento de una cadena de suministros sostenible para el consumo humano.

- *Pfizer Nutrición:* Esta división de Pfizer se encarga de la investigación y desarrollo de productos alimenticios (fórmulas) para lactantes, niños pequeños, mujeres embarazadas y mujeres en etapa de lactancia. Cuenta con un amplio catálogo de fórmulas para niños y adultos, así como de fórmulas especiales para atender trastornos gastrointestinales como intolerancia a la lactosa, intolerancia y/o alergia a la proteína de la leche de vaca y de reflujo. Según datos proporcionados por la empresa, Pfizer Nutrición es líder en investigación en fórmulas infantiles alrededor del mundo.

- *Pfizer Consumo:* Posterior a la fusión de Pfizer con la empresa Wyeth en el 2009 se desarrolla esta línea de negocio. Con una amplia gama de medicamentos en la línea “sobre el mostrador” la empresa busca brindarle al consumidor productos que puedan tratar diferentes necesidades como alergias, dolores musculares, resfríos o suplementos nutricionales.

- *Pfizer Capsugel:* Ofrece una gama completa de productos y servicios a partir de gelatina dura llena de líquido y cápsulas vegetales. Es el principal proveedor mundial de cápsulas duras. Esta línea de negocio busca ayudar a los clientes con nuevos productos y con el mejoramiento de las líneas de los ya existentes.

#### 4.2.1.2.4.3 Ejes del programa de RSE

Pfizer entiende la RSE como:

Un compromiso ético irrenunciable. En este sentido, el lema de Pfizer es claro: trabajar juntos por un mundo más saludable. Todos los que conformamos Pfizer sabemos que estas palabras deben regir cada una de nuestras acciones. Esta visión se ha traducido en programas concretos, institucionalizados, que buscan financiar directamente iniciativas de desarrollo social, con reglas claras y procedimientos eficaces que nos permiten contribuir con el desarrollo social de las comunidades más necesitadas. (Lizano, Mónica; entrevista personal, 16 de abril de 2012)

A partir de esta idea, la empresa asume la responsabilidad social desde tres ejes principales (Pfizer, 2010a):

El primero de ellos se enfoca en mantener un sistema de producción amigable con el medio ambiente que, a su vez, respete las buenas prácticas de fabricación y manufactura, que garanticen la calidad, seguridad y eficacia de sus productos por medio de un sistema de producción amigable con el medio ambiente.

En este eje se puede observar la preocupación de la empresa por la protección del ambiente, con lo que garantiza que haya un equilibrio en las operaciones que realiza, el uso de los recursos naturales y el impacto que el negocio presenta en relación con el medio ambiente.

El segundo se relaciona con los colaboradores. Se les da formación, con el fin de desarrollar un modelo de competencias que les permita adquirir conciencia social, con la que puedan desarrollarse profesionalmente y proyectarse como ciudadanos responsables con su entorno.

Los colaboradores son protagonistas del éxito de los programas de RSE en una empresa, ya que ellos son la cara de la compañía y la fuente primaria para muchos de los públicos. Cada colaborador es uno de los principales canales para mejorar o deteriorar, las percepciones de los clientes porque ellos son el verdadero reflejo de las prácticas que se dan en el interior y exterior de la empresa.

Finalmente, el tercer eje se relaciona con las acciones de Pfizer a lo externo, las cuales buscan atender las necesidades de las sociedades en las que la empresa tiene influencia.

A partir de estas premisas, la empresa busca alinear cada uno de sus proyectos de RSE, los cuales se fusionan en un programa central de atención social: *Por Amor a la Vida*. El programa reúne una serie de iniciativas sociales orientadas a mejorar la calidad de vida, los índices de salud y la educación de la población centroamericana y del Caribe (Pfizer, 2009a).

El programa a su vez se subdivide en distintas áreas. Cada una cuenta con uno o varios proyectos que se desarrollan en el nivel corporativo (global) o en el nivel regional según las necesidades de cada zona (Solórzano, Mónica; entrevista personal, 10 de octubre de 2009).

Es importante destacar que la empresa define los ejes centrales de su programa de RSE para todas sus oficinas alrededor del mundo, esto porque se logra unificar los esfuerzos e inversiones de la compañía exclusivamente a sus áreas de interés. Además es importante tomar en cuenta el hecho de que la empresa deja un margen para “tropicalizar” sus programas de RSE a las necesidades específicas de la región donde se ubica cada oficina, en este caso de Costa Rica.

#### **4.2.1.3 Programas de RSE**

##### **4.2.1.3.1 Área**

La división de Pfizer para Centroamérica y el Caribe cuenta con proyectos de RSE en las siguientes áreas (Pfizer, 2009a):

- *Salud Infantil y Nutrición:* Esta área se centra principalmente en desparasitación e higiene de niñas y niños en edad escolar. El proyecto central se denomina Chao Lombriz, el cual busca beneficiar a los niños en riesgo social de escuelas públicas o que pertenecen a algún centro de atención integral, así como a sus mascotas.
- *Voluntariado:* En esta área se busca incentivar la colaboración del personal de Pfizer en las acciones de RSE que realiza la empresa. El programa de

voluntariado se centra en la infraestructura educativa y médica para comunidades de escasos recursos en los países de Centroamérica y el Caribe.

- *Medio Ambiente:* Pfizer incluye el área de protección del ambiente dentro de sus programas de RSE. La empresa cuenta con programas de reciclaje, reforestación y ahorro energético.
- *Espacios libres de humo:* Por medio del llamado “Plan Espiral”, Pfizer busca aliarse con empresas y diferentes organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de crear espacios libres de humo de tabaco, así como de ayudar a los colaboradores de las diferentes empresas a dejar el hábito del fumado.
- *Filantropía:* Pfizer mantiene dentro de sus esfuerzos de RSE un área dedicada a la filantropía, la que se enfoca a diferentes tipos de donaciones a grupos en condiciones de riesgo. Entre los principales proyectos destacan la donación de regalos navideños a hogares infantiles y de medicamentos a pacientes con VIH/SIDA.

Se evidencia que el eje central de los proyectos de RSE de Pfizer es la salud, hecho que coincide con el eje de negocio de la compañía; por lo que se podría decir que los proyectos están correctamente alineados con los intereses y objetivos de la empresa.

#### 4.2.1.3.2 Planeamiento

Según datos aportados por Mónica Solórzano, Coordinadora de Comunicación Externa y Relaciones Públicas, la RSE en Pfizer comenzó en forma inherente a las operaciones de la empresa, debido al impulso de uno de sus fundadores: Charles Pfizer. Desde su fundación en 1849, la empresa ha trabajado bajo la misma línea: descubrir y desarrollar medicinas innovadoras y ponerlas al servicio de los pacientes; así como promover la prevención de las enfermedades y apoyar los programas de salud pública y de acceso a los medicamentos. Y, a partir de esta premisa, fue surgiendo el interés social de la empresa.

Charles Pfizer consideraba que es deber de la empresa retornarle a la comunidad un porcentaje de los múltiples beneficios que percibe de esta. Es por ello que dentro de Pfizer se busca mantener una línea de operación socialmente responsable (Solórzano, Mónica; entrevista personal, 10 de octubre de 2009). A pesar de que con cada cambio en el área directiva puede variarse la orientación de los programas, siempre se trata de mantener la esencia de los fundadores. Esta afirmación se demuestra al revisar la visión, donde se menciona el tema de la RSE como eje de los negocios de la empresa.

En el caso de Centroamérica y el Caribe, el desarrollo de la RSE surge a partir de la incorporación de la empresa en el mercado en la década de 1950. Desde ese momento, los programas han evolucionado para adaptarse a las necesidades de las diferentes comunidades, siempre siguiendo el giro de negocio de Pfizer: la salud (Solórzano, Mónica; entrevista personal, 10 de octubre de 2009).

En Pfizer Centroamérica y el Caribe, el desarrollo de los proyectos de RSE está a cargo de un Comité de Responsabilidad Social conformado por personas de todos los departamentos de la empresa. Este Comité cuenta con el apoyo del Departamento de Asuntos Corporativos para la implementación de los proyectos (Solórzano, Mónica; entrevista personal, 10 de octubre de 2009).

El objetivo principal a partir del cual se estructuran los esfuerzos de RSE de Pfizer es: “*Trabajar por un mundo más saludable*”. Asimismo, la empresa busca involucrar a las comunidades en cada uno de los proyectos que lleva a cabo con el fin de salir del esquema de la tradicional filantropía asistencialista (Lizano, Mónica; entrevista personal, 16 de abril de 2012)

Como se mencionó en el apartado de Ejes del Programa de RSE del presente trabajo, Pfizer unifica sus proyectos de RSE en una sola iniciativa denominada: *Por Amor a la Vida*, que es un programa de atención social que busca desarrollar diferentes iniciativas que se orientan a mejorar la calidad de vida, así como los índices de salud y educación de la población, en este caso de Centroamérica y el Caribe (Pfizer, 2010a).

La empresa define el presupuesto para los programas de RSE según el tamaño del mercado donde se opera. En el caso de Centroamérica y el Caribe, el presupuesto es relativamente bajo. Por esta razón, busca crear alianzas estratégicas con empresas y organizaciones amigas con el fin de obtener el financiamiento necesario para sus proyectos (Solórzano, Mónica; entrevista personal, 10 de octubre de 2009).

#### 4.2.1.3.3 Aplicación

Dentro de Pfizer, en el caso de las oficinas para Centroamérica y el Caribe, el desarrollo de los proyectos de RSE se maneja de la siguiente forma (Solórzano, Mónica; entrevista personal, 10 de octubre de 2009):

El Departamento de Asuntos Corporativos realiza una convocatoria anual para crear el Comité de RSE con personas de todas las áreas de la empresa. Este equipo revisa los resultados del año anterior para crear su propuesta de acción para el año en curso.

Una vez elegidos los ejes de acción, se combinan con las ideas y propuestas del Comité. Finalmente, el proyecto es presentado a la Gerencia, instancia que define el presupuesto.

Es importante destacar que la empresa incorpora personal de diferentes departamentos dentro del Comité encargado de los programas de RSE, para desarrollar una estrategia más completa que puede incorporar diferentes áreas del negocio. En la mayoría de los casos, el tema de la RSE se concentra en manos de un equipo más reducido, que en algunas ocasiones no logra tener una visión global del negocio (Solórzano, Mónica; entrevista personal, 10 de octubre de 2009).

Como se mencionó anteriormente, los programas de RSE de la división de Centroamérica y el Caribe se desarrollan en seis áreas de acción, cada una con sus proyectos específicos. A continuación se desglosa una lista de acciones puntuales llevadas a cabo en cada proyecto (Pfizer, 2010a):

- Salud Infantil y Nutrición.
  - Proyecto Chao Lombriz:

Este proyecto nació en el 2007. El público que se beneficia de la iniciativa está constituido por niñas y niños en riesgo social que reciben educación en una escuela pública o pertenecen a algún centro de atención integral; también favorece a sus mascotas mediante la desparasitación. El programa busca atender de manera preventiva enfermedades como la parasitosis intestinal o la *toxocariasis canis*, que es transmitida de los animales a los humanos (Pfizer, 2010a).

Adicionalmente, el beneficio se extiende a las familias de las y los niños y a sus profesoras y profesores, mediante un programa educativo que incluye planes comunitarios que promueven la higiene en el hogar con actividades como charlas, obras de teatro y materiales informativos (Pfizer, 2010a).

En el 2007, cuando se realizó el lanzamiento oficial del programa, se procuró contar con el apoyo de al menos una institución del Gobierno por país, que validara y

respaldara el programa de cara a la opinión pública y a los foros empresariales enfocados en RSE. Fue así como se logró establecer vínculos con los Institutos de Ayuda Social, Ministerios de Educación y Programas Empresariales para la Salud, en los diferentes países (Pfizer, 2010a).

Este proyecto inició con una cobertura de tres mil niños en la región. Actualmente, sus acciones alcanzan a sesenta mil niños (Pfizer, 2010a).

- Voluntariado.
  - Infraestructura médica y educativa:

El área principal, en la que Pfizer centra sus esfuerzos de voluntariado corporativo es la creación de infraestructura educativa y médica. Este proyecto ha permitido dotar a las comunidades con aulas unidocentes, centros de atención sanitaria o de atención primaria (Pfizer, 2010a).

Los proyectos son sometidos a conocimiento del Comité de Responsabilidad Social, el cual cada año valora la solicitud de la comunidad, analiza la viabilidad del proyecto y el impacto que la labor de Pfizer puede dar a la población. De esta forma, se elige el proyecto anual y se convoca a los colegas de Pfizer para que ellos en conjunto con las comunidades participen en la construcción de distintas estructuras (Pfizer, 2010a).

En el programa se colabora no sólo con la construcción de infraestructura, sino con otras necesidades de la comunidad en temas de salud por lo que se les brinda educación, atención sanitaria, atención veterinaria y se siembran árboles (Pfizer, 2010a).

Desde el inicio del proyecto en el año 2005, una comunidad se ha visto beneficiada por año. Asimismo, el proyecto apoya desde el 2008 el equipamiento de la Torre de Especialidades Médicas del Hospital Nacional de Niños. A la fecha se ha beneficiado a una población de 1.950 personas en Costa Rica, han participado 400 colaboradores en las actividades y se ha alcanzado un total de 3.420 horas-hombre. donadas en los proyectos (Pfizer, 2010a).

- Medio Ambiente
  - Reciclaje:

En Pfizer se recolecta y recicla la totalidad de materiales que son utilizados en las oficinas como: plástico, aluminio, papel, cartón, cartuchos de tinta, baterías y material electrónico. Asimismo, la empresa busca extender la conducta a los hogares de cada uno de sus colaboradores (Pfizer, 2010a).

La compañía ha recolectado y reciclado poco más de cuatro toneladas de desechos por medio de sus programas de reciclaje (Pfizer, 2010a).

- Reforestación:

Las campañas de reforestación iniciaron en el año 2008, las que han beneficiado a comunidades como San Francisco de Dos Ríos, Turrialba, Sarapiquí y Esparza con la siembra de 400 árboles nativos (Pfizer, 2010a).

Las siembras se realizan con la supervisión de expertos, quienes previo a ellas brindan una detallada explicación de cómo se debe plantar cuidadosamente un árbol para que su vida se prolongue y cómo elegir la especie nativa que permita una correcta reforestación (Pfizer, 2010a).

- Ahorro Energético:

Este proyecto se implementó por medio del cambio de bombillas tradicionales por focos tipo LED (*Light Emitting Diode* o Dispositivo Emisor de Luz) y fluorescentes que permiten el ahorro de energía (Pfizer, 2010a).

Del mismo modo, como parte de la campaña se colocaron mensajes de ahorro energético alrededor del edificio y en todas las sedes regionales, para que cada persona adoptara la costumbre de apagar la luz de su oficina en el momento en que sale de ella y de las salas de reuniones, así como desconectar la computadora cuando finaliza sus labores (Pfizer, 2010a).

Por medio de este proyecto se cambiaron 56 lámparas en todas las oficinas, lo que representa un impacto positivo para la organización en términos de ahorro de energía

pues 30 bombillos tradicionales se sustituyeron solamente con 1 tipo LED (Pfizer, 2010a).

- Espacios libres de humo
  - Plan Espiral:

Se busca con este plan, promover la generación de espacios libres de humo de tabaco, certificados por el Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA) y el inicio de procesos de cesación (dejar de fumar) por parte de los colaboradores de diferentes empresas (Pfizer, 2010a).

Mediante este plan, Pfizer se ha propuesto contribuir con el cumplimiento nacional de las obligaciones establecidas por medio del Convenio Marco para el Control del Tabaco de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que exige a la comunidad empresarial del país tomar medidas para cumplir con la prohibición del fumado en sitios de trabajo (Pfizer, 2010a).

El Plan Espiral busca promover las alianzas corporativas para generar espacios libres de humo en las diferentes empresas nacionales, por medio de la sensibilización y la participación de todos los trabajadores en el proceso, sean estos fumadores activos o pasivos (Pfizer, 2010a).

La implementación de este programa ha sido liderada por el Ministerio de Salud, con el cual se ha trabajado de la mano para generar una conciencia sobre las consecuencias del tabaquismo en la salud pública (Pfizer, 2010a).

A la fecha en que se recopiló esta información, el programa había certificado a seis empresas como espacios Libres de Humo de Tabaco: Pfizer, Intel, Bridgestone, Schneider, Repretel y Central de Radios y Grupo Nación (Pfizer, 2010a).

Más de doce mil personas han sido beneficiadas mediante los mensajes de las campañas de comunicación del Plan Espiral. Se registran 59 pacientes activos bajo tratamiento, tras su implementación (Pfizer, 2010a).

Se han generado más de 340 publicaciones asociadas a crear conciencia sobre el tema y sobre la necesidad de atender el tabaquismo como una enfermedad y que,

como tal, requiere tratamiento. Con estos mensajes se ha llegado a una población superior a 189 millones de personas en siete países de la región (Pfizer, 2010a).

- Filantropía
  - Regalos Navideños para Hogares Infantiles:

A partir del año 2006, los colaboradores de Pfizer realizan una recolecta de regalos para niños que han sido declarados en abandono o viven en condiciones precarias; en ella, intervinieron diferentes organizaciones de bien social (Pfizer, 2010a).

Cada colaborador escoge de uno a cuatro niños y según su sexo y edad, le compra el regalo de Navidad, el que debe ser depositado debajo del árbol de Navidad que se ubica en las oficinas de Pfizer (Pfizer, 2010a).

Por año se recolectan más de 100 regalos entre los colaboradores. Los Centros Infantiles que han recibido esta donación son: Blanca Flor, en Heredia, La Estrellita Feliz, Tú y Yo por Amor, en San José y Casa de Pan, en Cartago (Pfizer, 2010a).

- Programa Diflucan:

Este proyecto tiene como objetivo proporcionar el tratamiento para la candidiasis esofágica y la criptococosis meníngea a pacientes diagnosticados con el VIH/SIDA (Pfizer, 2010a).

Dado el alto costo que implica la atención médica, así como el costo de medicamentos para tratar este padecimiento, Pfizer ha decidido contribuir para lograr sostenibilidad para el tratamiento de los pacientes (Pfizer, 2010a).

#### *4.2.1.3.4 Continuidad*

El resultado principal que busca obtener Pfizer con cada uno de sus proyectos de RSE es el involucrar a la comunidad. Es por esta razón que la empresa define fechas de inicio y cierre a cada proyecto con la finalidad de evaluarlo y realizar los ajustes respectivos para mejorar su impacto (Pfizer, 2010a).

Los proyectos de RSE de Pfizer han recibido reconocimientos en los países de Centroamérica y el Caribe. Entre ellos destacan (Solórzano, Mónica; entrevista personal, 10 de octubre de 2009):

- “Premio Contribución a la Comunidad en los años 2003, 2004, 2007 y 2008”, otorgado por AMCHAM.
- “Premio Nacional en la Categoría de Responsabilidad Social 2009” otorgado por la Cámara de Exportadores (CADEXCO).

Por otro lado, con el fin de asegurar la continuidad de sus programas, Pfizer realiza una sesión anual en la cual define los proyectos que continuarán vigentes.

#### **4.2.1.4 Resumen**

Pfizer es una empresa transnacional dedicada a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos. Se encarga de la investigación, el desarrollo y la manufactura de medicamentos para seres humanos y animales.

Su perfil corporativo incorpora aspectos relacionados con la RSE en sus valores y en su visión empresarial. Sin embargo, su principal enfoque en el perfil es comercial, en procura de una apertura de nuevos mercados para sus productos.

En cuanto a sus programas de RSE, su orientación principal es hacia el área de la salud humana y animal, con temas como salud infantil y nutrición y espacios libres de humo.

## **4.2.2 Procter & Gamble**

### **4.2.2.1 Descripción general de la empresa**

Según el sitio web de la compañía, Procter & Gamble (P&G) es una empresa transnacional de capital privado. Se dedica a la producción y venta de productos de consumo masivo de múltiples marcas. La empresa cuenta con oficinas en cerca de 80 países y emplea a un total de 135.000 colaboradores, alrededor del mundo.

En el caso específico de Costa Rica, la empresa tiene una unidad de negocio denominada *Global Business Services* (GBS) que brinda soporte administrativo a diferentes oficinas de P&G en el mundo y contrata alrededor de 2.500 colaboradores (Procter & Gamble, 2010a).

### **4.2.2.2 Carta de identidad**

#### *4.2.2.2.1 Misión*

La misión de P&G es:

"Ofrecemos productos y servicios de calidad y valor superiores que mejoren la calidad de vida de los consumidores del mundo entero. Como resultado, los consumidores nos recompensarán con liderazgo en ventas y generación de utilidades y valor, permitiendo a nuestra gente, a nuestros accionistas y a las comunidades en las que vivimos y trabajamos, prosperar" (Procter & Gamble, 2010a, párr. 1).

P&G hace mención al tema de RSE en su misión al aludir al tema de que la preferencia de los consumidores le permitirá a la empresa contribuir a que las comunidades donde opera la empresa puedan prosperar. Es importante destacar este tema, ya que la compañía toma la RSE como parte de su razón de ser, ya que menciona que su éxito en ventas y la preferencia del consumidor les permitirá retribuir a sus públicos de interés especialmente a accionistas, colaboradores y comunidades.

#### *4.2.2.2.2 Historia*

Según documentos oficiales de la empresa (Procter & Gamble, 2004), Procter & Gamble nace en 1837, cuando William Procter y James Gamble fundaron una

compañía para la producción de velas y jabones en Ohio, Estados Unidos. Si bien, las condiciones de la época eran convulsas, P&G pudo mantenerse en el mercado y se convirtió en una de las precursoras del desarrollo del sector industrial estadounidense al invertir en laboratorios de investigación. Para el año de 1890, la compañía se había convertido en una corporación de millones de dólares.

La innovación ha sido el pilar de crecimiento de la empresa. Desde sus inicios, la actividad en los laboratorios de investigación era tan intensa como en las plantas; se lanzaba un producto nuevo tras otro, al igual que se abría una planta nueva tras otra.

En 1946, P&G lanzó al mercado su detergente *Tide*. El éxito de este contribuyó al crecimiento de la empresa, lo que se vio reflejado no sólo en el lanzamiento de nuevas líneas de productos sino también en la expansión hacia nuevos mercados en todo el mundo.

Asimismo, con el lanzamiento de *Pampers* en 1961, P&G se convirtió en el inventor de los pañales desechables. No obstante, lo más importante en ese momento fue la atención que la empresa dedicaba a sus negocios internacionales. A partir de la década de 1960, P&G comenzó a establecer oficinas fuera de Estados Unidos, primero en México, luego en Europa y Japón. En 1980, P&G ya operaba en 23 países de todo el mundo y sus ventas alcanzaban los 11,000 millones de dólares.

En 1987, P&G ya era una empresa internacional, considerada como una de las corporaciones multinacionales más importantes de los Estados Unidos.

En el caso de Costa Rica, la empresa inició sus operaciones a finales del año 1999 con la conformación de una unidad de negocio denominada *Global Business Services* (Procter & Gamble, 2010a). No obstante, los productos de la compañía se comercializaban en el país desde varios años antes que se estableciera la operación.

#### 4.2.2.2.3 Visión

Este aspecto en P&G se refiere a:

“Ser, y lograr ser reconocidos, como la mejor compañía de productos de consumo en el mundo entero” (Procter & Gamble, 2010a, párr. 2).

La visión de P&G no incorpora el tema de la RSE, sino que se enfoca en un tema comercial, relacionada específicamente con la venta y posicionamiento de los productos de la empresa, se centra en temas meramente comerciales y económicos. A futuro no da indicios de querer aportar de una forma responsable a la sociedad.

#### 4.2.2.2.4 *Proyecto empresarial*

##### 4.2.2.2.4.1 Ejes de la filosofía empresarial

La filosofía empresarial de P&G se define a partir de cinco valores, cada uno con su propia definición para la empresa (Procter & Gamble, 2010a). Estos son:

- *Liderazgo*: Se refiere a la visión clara de hacia dónde se dirige la empresa. además, promueve la idea de enfocar los recursos de la empresa con el alcance de objetivos y estrategias ganadoras.
- *Integridad*: Se concibe como la honestidad y franqueza de los colaboradores. Este valor busca que las acciones de la empresa sean legales. Se motiva al colaborador a tener presentes los valores de la empresa en sus acciones y propuestas, además de medir el riesgo que puedan generar sus acciones para sí mismo y la empresa. Este valor tiene relación con el área de RSE ya que fomenta las buenas prácticas y el comportamiento ético entre los colaboradores.
- *Confianza*: Es entendida como el respeto a los compañeros de trabajo, a los clientes y a las comunidades. Se promueve que el colaborador trate a las personas como le gustaría ser tratado. Se busca además, la confianza en las capacidades e intenciones de las personas, esto bajo la filosofía de que la gente trabaja mejor cuando existe un ambiente basado en la confianza. Este valor va de la mano del tema de RSE, porque no es factible que los diferentes públicos de la empresa confíen en ella, si no se compromete e invierte en temas de interés en áreas ambientales y sociales.
- *Pertenencia*: Promueve el sentido de empoderamiento en los colaboradores. Busca lograr que el personal se crea dueño del negocio y que trate los recursos de la compañía, como propios, para cultivar el éxito a largo plazo.
- *Pasión por ganar*: Por medio de este valor se busca lograr que los colaboradores se enfoquen a ser eficaces y los líderes del mercado.

#### 4.2.2.2.4.2 Ejes del negocio

Según datos de su sitio web, P&G estructura sus estrategias de negocio a partir de dos unidades independientes. Las unidades son:

- *Belleza y Aseo*: Esta unidad incorpora todas las marcas dedicadas al cuidado personal. La componen poco más de 50 marcas. Entre los productos de la categoría se encuentran: champús, maquillaje, perfumes, maquinillas de afeitar, pastas de dientes y desodorantes. Dentro de las marcas de esta línea de negocio se pueden mencionar: *Pert, Pantene, Oral-B, CoverGirl, Gillette y Tampax* (Procter & Gamble, 2010b).
- *Cuidado del Hogar*: La unidad engloba las marcas relacionadas con limpieza del hogar y ropa, mascotas, bebés y alimentos. Está integrada por cerca de 46 marcas. La unidad tiene productos como: pañales, detergentes, suavizantes de ropa, baterías y alimentos para mascotas. Entre las marcas más reconocidas se pueden mencionar: *Ariel, Duracell, Eukanuba y Pampers* (Procter & Gamble, 2010c).

#### 4.2.2.2.4.3 Ejes del programa de RSE

Según su Reporte de Sostenibilidad 2010, P&G desarrolla su plan a partir de cinco ejes, cada uno de los cuales representa una iniciativa independiente con objetivos y estrategias propios (Procter & Gamble, 2011). Los cinco ejes son los siguientes:

- *Productos*: P&G busca innovar en sus productos de modo que, al llegar a manos del consumidor final, su impacto negativo en el ambiente sea el mínimo.
- *Operaciones*: Se enfoca en mejorar el desempeño en términos ambientales de las plantas y oficinas de P&G.
- *Responsabilidad Social*: Este aspecto se centra en mejorar la vida de los niños de todo el mundo por medio de programas de RSE.
- *Colaboradores*: P&G promueve en sus colaboradores los pensamientos y acciones socialmente responsables en sus labores diarias.
- *Grupos de interés*: Se incentiva la transparencia de la empresa hacia sus grupos de interés, de modo que la empresa pueda seguir creciendo e innovando en una forma responsable.

Es interesante analizar la propuesta de P&G en relación con sus ejes del plan de sostenibilidad, porque no se ve, la RSE, como la estrategia integral, sino más bien como un área de interés más, a diferencia de las demás empresas donde la estrategia de RSE es la que se divide en diferentes enfoques de interés.

Según Alejandra Cobb, Directora Asociada de Relaciones Externas de P&G, la empresa busca mejorar la vida de los consumidores alrededor del mundo, lo que se logra por medio de las marcas y productos de calidad de la empresa, pero también por medio del compromiso con la sostenibilidad social y ambiental.

“P&G ve la sostenibilidad como un banco de tres patas: económico, social y ambiental, adonde ninguna de esas patas puede fallar ni estar desnivelada” (Cobb, Alejandra; entrevista personal, 17 de febrero de 2011). Este punto coincide con la filosofía de sostenibilidad aplicada por Florida Bebidas (*Triple Bottom Line*) y explicada en este capítulo.

#### **4.2.2.3 Programas de RSE**

##### **4.2.2.3.1 Área**

Los programas de Responsabilidad Social de P&G se definen a partir de una causa corporativa denominada: *Vivir, Aprender y Avanzar* (Procter & Gamble, 2011b). Esta causa desarrolla programas dirigidos a niñas y niños entre las edades de los 0 a los 13 años que se encuentran en condiciones de riesgo social.

Procter & Gamble le brinda un significado propio a cada una de las áreas de su causa corporativa (Procter & Gamble, 2011):

- *Vivir*: Esta área se enfoca en brindarle a las niñas y los niños los productos y tecnología necesarios para cuidar su salud y prevenir enfermedades. Se busca dar accesibilidad a servicios médicos y de prevención; así como la mejora de los hábitos de higiene entre la población beneficiada.
- *Aprender*: Por medio de esta etapa se le brinda a las y los niños el acceso a la educación, no solo mediante infraestructura bien equipada, sino también por el acceso a los materiales necesarios como libros y útiles escolares.
- *Avanzar*: Este es el tercer paso de la causa corporativa de P&G. Mediante este punto se busca que las niñas y los niños se interesen por áreas que

contribuyan a su formación y crecimiento personal. Esto se logra por medio de actividades en las que se promueve el liderazgo, autoestima y trabajo en equipo.

A partir de la causa anteriormente descrita, P&G Costa Rica ha dividido su programa de RSE en dos áreas generales (Cobb, Alejandra; entrevista personal, 17 de febrero de 2011):

- *Igualdad de oportunidades de acceso a la educación*: Mediante esta área se busca participar en proyectos de alto impacto, enfocados en mejorar la calidad de la educación de la población costarricense. Por lo general, las contribuciones se enfocan en el mejoramiento de la infraestructura educativa en comunidades del Área Metropolitana. A su vez, busca mejorar las condiciones para las personas con discapacidad mediante la iniciativa “Eliminando Barreras”, por medio de la cual se busca desmitificar una serie de percepciones que se traducen en discriminación hacia los estudiantes con alguna forma de discapacidad.
- *Desarrollo Infantil Temprano*: Esta área se refuerza por medio del programa “Buen Comienzo”, en el cual se busca promover los postulados del Desarrollo Infantil Temprano (de 0 a 6 años) en los Centros de Educación Nacional y en el Centro Infantil de Nutrición (CEN-CINAI).

Los programas mencionados responden a la causa corporativa en sus niveles de Aprender y Avanzar, resulta extraño que al englobar un proceso integral, en el caso de P&G Costa Rica lo apliquen como esfuerzos aislados para cumplir filantrópicamente con un programa de RSE, además de que las acciones por realizar no mantienen una relación con el eje de negocio y sus grupos de interés de una forma general (solo se enfocan en población infantil), ni demuestran sostenibilidad a lo largo del tiempo.

#### 4.2.2.3.2 *Planeamiento*

Desde sus inicios, P&G y su Gerencia se han comprometido con la sostenibilidad social y ambiental. Según indica Alejandra Cobb, en el nivel mundial, P&G fue una de las primeras empresas en desarrollar investigaciones de ciclo de vida para sus productos y en medir su impacto en cada una de sus etapas. Asimismo, fue una de las

primeras en establecer una Causa Corporativa Global: el compromiso de ayudar a los niños del mundo a Vivir, Aprender y Avanzar.

Cuando la empresa se estableció en Costa Rica, trajo consigo el compromiso global enmarcado en su causa corporativa. Desde ese entonces y mediante alianzas estratégicas con el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación, UNICEF, el Patronato Nacional de la Infancia (PANI) y la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), se llevaron a cabo varias iniciativas en beneficio de la niñez costarricense.

“La Causa Corporativa de P&G enmarca el ámbito de acción de los programas que cada una de las filiales de la corporación ejecuta en cada uno de los países” (Cobb, Alejandra; entrevista personal, 17 de febrero de 2011). Por esta razón, todos los programas de la empresa están enfocados en mejorar la vida de los niños en riesgo social de 0 a 13 años de edad.

En este sentido, el programa de RSE de la empresa se enfoca en un público muy segmentado, aspecto que cumple con lo estipulado en la causa corporativa. Es importante destacar este tema, ya que, es un esfuerzo similar al que realiza Pfizer. Pareciera que la forma más efectiva para que las transnacionales desarrollen sus programas de RSE es mediante el establecimiento de lineamientos generales que delimitan los programas a áreas de acción y públicos específicos, según los intereses de la empresa.

El objetivo primordial de los esfuerzos de Sostenibilidad Social y Ambiental de P&G es “colaborar con el desarrollo sostenible del planeta y sus habitantes de hoy y para las generaciones futuras” (Cobb, Alejandra; entrevista personal, 17 de febrero de 2011). Si se analiza este objetivo a la luz de las acciones que realiza la empresa en materia de RSE, queda claro que no lo están cumpliendo, además de que este no se encuentra alineado con la causa corporativa de la corporación P&G.

Los programas de RSE de Procter & Gamble cuentan con un presupuesto anual de parte de la compañía para su ejecución (el porcentaje exacto no fue aportado a esta investigación). A este aporte se suma la contribución que realizan los colaboradores de forma mensual por medio del programa de aporte voluntario de deducción por nómina, llamado “Un Poquitico de Mí”, de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (Cobb, Alejandra; entrevista personal, 17 de febrero de 2011).

#### 4.2.2.3.3 Aplicación

En el caso de Costa Rica, la coordinación de los programas de RSE está a cargo del Departamento de Relaciones Externas, el cual cuenta con el apoyo directo de la alta gerencia de la corporación. A su vez, existe un Comité de Responsabilidad Social Interno, el cual contribuye a la organización de las actividades de voluntariado (Cobb, Alejandra; entrevista personal, 17 de febrero de 2011).

Existen dos programas principales de P&G en Costa Rica en el área de Sostenibilidad Social:

- *Eliminando Barreras*: Este programa fue uno de los primeros que desarrolló la empresa a su llegada al país, con el busca eliminar las barreras arquitectónicas y actitudinales en las escuelas públicas del país para llevar a la realidad, los postulados de la Ley 7600 (Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad). Por medio de la construcción de rampas, Procter & Gamble contribuye a que la niñez costarricense con alguna discapacidad tenga acceso a los centros de estudio. Asimismo y en alianza con el Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva (CENAREC), se garantiza que el personal docente y administrativo de estos centros educativos sea capacitado en educación inclusiva. Este programa se trabaja en conjunto con el Ministerio de Educación y por medio de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativa.
- *Buen Comienzo*: Este es el programa principal de Procter & Gamble en América Latina. En alianza con la organización Paniamor y con el aval del Ministerio de Salud, por medio de la Dirección Nacional de CEN-CINAI, se trabaja en la creación de una metodología de desarrollo temprano que se distribuirá a los cuidadores de niños en los CEN-CINAI del país. Esta metodología pretende contribuir a crear ciudadanos responsables, autónomos y razonables. Mediante actividades de concientización, los colaboradores también trabajan con las niñas y los niños de los CEN-CINAI, así como con sus padres y madres.

#### 4.2.2.3.4 Continuidad

Los programas de RSE de P&G se evalúan por medio de la cantidad de niñas y niños que se ven beneficiados por los programas, así como por la posibilidad de replicabilidad de las iniciativas.

Entre los resultados alcanzados por ambos programas destacan:

- *Eliminando Barreras*: El programa ha trabajado en 17 escuelas, las cuales han sido adaptadas para mejorar el acceso a los estudiantes con discapacidad. Además, poco más de 24,000 niños se han beneficiado directamente y, cerca de 900 miembros del personal docente y administrativo, de estas y otras escuelas, se han entrenado en educación inclusiva. A estos resultados se estarán sumando 5 escuelas adicionales de la tercera etapa del programa, con cerca de 3,500 niños beneficiados y 450 docentes capacitados.
- *Buen Comienzo*: Por medio del programa se beneficiaran cerca de 9,000 niños y niñas que son atendidos en los CEN – CINAI, en diferentes comunidades del Gran Área Metropolitana, así como sus familias.

Gracias a sus iniciativas en el área de RSE, P&G ha alcanzado varios reconocimientos en el área como (Cobb, Alejandra; entrevista personal, 17 de febrero de 2011):

- “Premio en Responsabilidad Social Corporativa 2003” otorgado por la Cámara de Comercio de Costa Rica.
- “Premio al Proyecto más Prometedor 2006” otorgado por AmCham al programa “Eliminando Barreras”.
- “Premio Contribución a la Comunidad en los años 2001, 2002, 2003, 2004 y 2007” otorgado por AmCham.
- “Premio Contribución a la Comunidad en el área de Gestión con la Comunidad 2011” otorgado por AmCham.

En cuanto a los nuevos proyectos de la empresa, indica, Alejandra Cobb, que P&G no tiene planificado iniciar con nuevos programas de RSE. Por el momento están centrados en maximizar los resultados de sus dos programas principales (Cobb, Alejandra; entrevista personal, 17 de febrero de 2011).

#### **4.2.2.4 Resumen**

Procter & Gamble es una empresa transnacional, su giro comercial es la fabricación y distribución de productos de consumo masivo, tales como implementos de cuidado personal y limpieza.

El perfil corporativo de P&G se enfoca en aspectos económicos, principalmente de posicionamiento de marca. Solamente la misión, incorpora el tema de RSE, pero condicionado al éxito económico de la empresa.

Las áreas de desarrollo de los programas de RSE de la empresa se centran en el área de educación infantil y se incorporan esfuerzos en capacitación de docentes y mejoras en infraestructura. Estas iniciativas se enmarcan en la causa corporativa: Vivir, Aprender y Avanzar.

## **Capítulo 5**

### **Análisis de datos**

A partir de la información expuesta, en el capítulo anterior se procedió a realizar un análisis comparativo, tanto entre las empresas nacionales: Purdy Motor y Florida Bebidas; así como entre las empresas transnacionales: Pfizer y Procter & Gamble.

A partir de los hallazgos (semejanzas y diferencias) se procedió a contrastar los cuatro casos, tomando en cuenta los elementos que destacaban en sus programas de RSE y las cartas de identidad.

## **5.1 Empresas nacionales**

En el caso de Florida Bebidas es importante aclarar que conforme evolucionó la investigación, se presentó un cambio dentro de la empresa mediante el cual los programas que inicialmente se presentaron como propios de Florida Bebidas (principal unidad de negocios de FIFCO), pasaron a ser parte del plan de Responsabilidad Social de Florida Ice & Farm.

El segundo caso lo presenta Purdy Motor, otra empresa de capital nacional analizada en la presente investigación. Al igual que Florida, es una de las empresas líderes (esta en el área automotriz) dentro del mercado nacional.

En cuanto a la relación que crean las empresas entre su giro de negocio y la RSE, se tiene que FIFCO ha logrado enfocar su negocio hacia el área de la sostenibilidad y la creación de valor por medio del uso del Enfoque de Triple Utilidad para su planificación estratégica, lo que logra que la compañía cree propuestas más integrales que puedan fusionar en un mismo nivel, las dimensiones económica, social y ambiental.

Purdy Motor por su parte enfoca sus iniciativas de RSE, desde el heptágono propuesto por la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), el cual define siete áreas de interés prioritarias.

No obstante, al contrastar los enunciados del heptágono de Purdy Motor con los ejes de interés del modelo de Triple Utilidad utilizados por Florida se denota que son muy similares entre sí. Sin embargo, en el caso de Purdy Motor se ven relacionadas únicamente al plan de RSE y no como la filosofía sobre la cual se podría sustentar el plan de negocios.

Otro tema que se desprende del caso de Florida es el de las restricciones que tiene la empresa por ley, esto debido a que uno de sus productos más importantes lo componen las bebidas alcohólicas. Es por esta razón que la compañía cuenta con una presión adicional que no se presenta en los otros tres casos.

Con respecto a las cartas de identidad, en el caso de Florida es necesario evidenciar el protagonismo que se le brinda al tema de la RSE dentro de su perfil corporativo; Purdy Motor no le da ese papel protagónico a este aspecto y es el tema comercial el que resalta enfocado en la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Tomando ejemplos puntuales, se puede partir desde la misión de Florida, donde se destaca la siguiente frase: "*creación de valor económico, social y ambiental, excediendo las expectativas*" (Florida Ice and Farm Co., 2011b). Se denota, como la empresa incluye, desde su razón de ser, el tema de la creación de valor en las tres dimensiones, así como el énfasis en la superación de expectativas de los públicos de interés. Se podría pensar que al incluir el tema de la sostenibilidad en la misión, es porque se refiere a un área que la empresa está trabajando a diario y no se ve necesariamente como un objetivo de la gestión hacia el futuro.

En la visión es importante mencionar que Florida incorpora el tema de la RSE como una de las prioridades de su proyección al futuro. Además, incluye lineamientos para cada una de las dimensiones ambiental, económica y social, lo que permite que el plan de negocios las entrelace con el fin de construir la sostenibilidad para la compañía.

A partir de la historia de Florida y Purdy Motor se pueden destacar aspectos como el acelerado crecimiento y la expansión hacia mercados internacionales que han tenido ambas empresas. En el caso particular de Florida Bebidas, se debe subrayar que el modelo de negocio de la empresa se ha concentrado en absorber cervecerías pequeñas y a comprar franquicias de diferentes marcas.

En el tema del proyecto empresarial, específicamente con los valores organizacionales, llama la atención que Florida Bebidas incluye el valor de la responsabilidad enfocada, principalmente a los públicos de interés. A la vez, en cuanto a los ejes de los programas de RSE, lo primero que se debe mencionar es la forma en que Florida ha logrado nivelar sus intereses en las tres dimensiones y ha definido sus prioridades para cada área. Al definir objetivos y áreas específicas en las cuales se

concentrarán las iniciativas de sostenibilidad de la compañía, es más sencillo que los programas y los esfuerzos de todo el equipo puedan alinearse y priorizarse.

Al realizar un recuento general de la carta de identidad, se visualiza como Florida ha construido una filosofía organizacional basada en la sostenibilidad en las tres dimensiones y cuyos componentes, a saber misión, visión, historia y proyecto empresarial, comparten contenidos similares; que incluyen explícitamente el tema de RSE. Caso contrario ocurre con Purdy Motor, donde el tema de la RSE no se refleja como prioritario en su carta de identidad, y su orientación se enfoca más hacia el área comercial.

En el caso de la empresa automotriz, este divorcio entre la carta de identidad y los objetivos de RSE puede incidir en que las propuestas planteadas en la materia no empaten completamente con el giro de negocio. Además, si no se da una incorporación de los fundamentos de la RSE dentro de la filosofía empresarial que orienta el accionar del equipo y su plan hacia el futuro, es complicado que se pueda pensar que esta va a permear dentro de los niveles de la organización más allá del grupo que se debe encargar de la planificación y ejecución de estas estrategias.

Propiamente con respecto al área de RSE, se debe mencionar que según datos proporcionados por ambas empresas, tanto Florida como Purdy Motor tuvieron sus primeros acercamientos al tema por medio de la filantropía en temas sociales y ambientales. Esta situación sigue determinando el accionar de Purdy Motor en el tema de RSE ya que, la empresa inició con su trabajo en una propuesta de RSE más integral, hace pocos años, lo que puede hasta cierto punto justificar que la propuesta sea aún incipiente y poco estructurada.

Por otra parte, en el caso de Florida destaca el involucramiento que han tenido los altos mandos de la organización en el liderazgo del proceso hacia el enfoque del plan de negocios y de RSE en el modelo de triple utilidad. Esta es otra de las características que diferencian a Florida de otras empresas, ya que por lo general la Junta Directiva y el equipo gerencial se mantienen al margen del tema y delegan las actividades en un solo equipo; escenario que dificulta que las iniciativas se realicen de forma adecuada.

En cuanto a la gestión de la RSE dentro de Purdy Motor existe un Gerente encargado del tema, quien le reporta sus resultados a la Junta Directiva. Sin embargo, se debe

destacar que al momento de la ejecución sí se logra una incorporación de los diferentes departamentos de la compañía.

Por otra parte, llama la atención cómo en algunas áreas tanto Purdy Motor como Florida tratan de presentar como propuestas de RSE actividades que son normadas por ley-, por ejemplo: en Florida el establecimiento del comité que regule la publicidad, que por ley ya es normada y el hecho de que se mencione el pago del seguro de riesgos de trabajo como un beneficio cuando, en realidad, es una garantía que se brinda por ley. Es importante recordar, que la RSE debe ir más allá del simple cumplimiento de la ley.

El tema de presupuesto es similar en ambos casos nacionales. La inversión no alcanza siquiera a un 5% de los ingresos de la compañía. Este es un tema que se debe trabajar ampliamente, ya que los bajos presupuestos podrían evidenciar que la RSE aún se sigue viendo como un gasto más del proceso y no como una inversión.

Otro tema que comparten ambas empresas es el énfasis que se ha dado al manejo de desechos y reforestación, lo que refleja el interés de ambas compañías con la protección del ambiente y por el hecho de convertirse en Carbono Neutral. En el caso de Purdy Motor es importante subrayar el hecho de que esta empresa a diferencia de Florida toma los ingresos por el tema de reciclaje y los orientan a la inversión social.

Florida se ha preocupado también por la protección del recurso hídrico, actividad con la cual se denota la visión, a largo plazo, con la que cuenta la compañía, esto porque se está asegurando que la inversión que realice al día de hoy en el mantenimiento de los mantos acuíferos le asegurará materia prima para el futuro, además de que contribuye a crear una buena relación con las comunidades en las que realiza la inversión.

Uno de los grupos con los que ambas empresas vienen trabajando y que destaca frente a iniciativas de otras empresas son los proveedores. Si bien este grupo es fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa, es difícil crear actividades desde los programas de RSE que puedan incluirlos directamente. Purdy Motor, en esta área se ha enfocado en crear manuales de buenas prácticas.

El área de consumo responsable es otro de los puntos fuertes del programa de RSE de Florida, la compañía ha respondido a las presiones de la ley, por medio de la

inversión en campañas de sensibilización y educación para el consumo moderado de alcohol y para evitar el consumo en conductores y menores de edad.

Purdy Motor comparte, con Florida, el tema de la inversión social, la cual ocasiona que la empresa incursione en temas que no le competen directamente, por ejemplo, la adicción a las drogas. Si bien, la idea es que los programas de RSE sean sostenibles en el tiempo y creen un retorno de la inversión, en el caso de Costa Rica los públicos aún esperan que la empresa dedique parte del presupuesto a inversión social.

Dentro de este marco, se inscriben también las Fundaciones Purdy y Florida, las cuales se encargan de financiar diferentes proyectos de corte filantrópico. Este fenómeno de las fundaciones ha crecido en los últimos años, como una forma de inversión más directa y focalizada, que no permiten los programas de RSE porque el retorno de inversión puede no existir o ser reducido.

El bienestar de los trabajadores es otro tema que ambas empresas nacionales trabajan ampliamente, especialmente para lograr crear culturas organizacionales, fuertes que se traduzcan en mayor compromiso y productividad del equipo y, por ende, un mayor crecimiento para la empresa.

Otra coincidencia entre ambas empresas nacionales es el uso creciente de las alianzas público-privadas, especialmente en el tema de seguridad vial.

Finalmente, al hacer un recuento entre lo expuesto en la carta de identidad de cada empresa y sus programas de RSE, resulta que: en el caso de Purdy Motor se visualiza un cierto divorcio entre ambos temas. Las actividades aún parecen muy incipientes y no necesariamente sostenibles a largo plazo. Además, que al no contar con una filosofía corporativa que promueva la RSE es difícil encontrar un punto u objetivo común hacia el cual se puedan alinear los programas.

Por otro lado, se evidencia una falta de compenetración entre el plan de negocio y el de RSE, ya que ambos ejes se manejan de forma aislada. A Purdy Motor le falta mucho camino por recorrer en el tema especialmente promoviendo la incorporación de la RSE dentro de la misión y visión de la empresa.

Florida, por su parte ha logrado entrelazar, de la forma que muchas empresas desearían, su estrategia de negocios y su estrategia de RSE llevándolas de forma casi

paralela, lo que ha logrado que puedan extender sus iniciativas a múltiples áreas de la organización y estas se mantengan sostenibles en el tiempo.

En cuanto a la continuidad que pueden tener las iniciativas de RSE de Florida es importante destacar que la empresa cuenta con sistemas de evaluación que permiten verificar si las actividades están generando los resultados esperados o se debe realizar algún ajuste. Asimismo, los premios que la empresa ha obtenido vienen a perfilarse como legitimadores del trabajo realizado.

Un detalle adicional que se debe destacar es que las iniciativas de Florida en el área de RSE han sido ampliamente promovidas por medio de campañas publicitarias o reportajes en los medios de comunicación.

## 5.2 Empresas transnacionales

En el caso de las empresas transnacionales y sus cartas de identidad, Pfizer muestra su interés en trabajar de manera responsable con la sociedad, principalmente por medio de una fabricación responsable de productos accesibles para consumidores de mercados emergentes. Por su parte, Procter & Gamble (P&G) incluye dentro de su misión este mismo aspecto; la diferencia recae en que en su discurso condiciona la inversión en temas sociales al crecimiento económico. El resto de elementos de la carta de identidad de ambas empresas omiten el tema de la responsabilidad social.

En cuanto a los ejes de RSE, en el caso de P&G se trabaja con cinco: productos, operaciones, responsabilidad social, colaboradores y grupos de interés. De estos ejes, únicamente, el de responsabilidad social, como su nombre lo indica, pone su interés en la inversión en temas sociales; el resto de los ejes están más orientados al beneficio económico. Sería más coherente, si la empresa engloba los cinco ejes dentro del tema de RSE, como lo hacen las demás, y enfoca mejor sus acciones en áreas de interés específico según sus objetivos y los grupos de interés a los que quieran atender. El caso de Pfizer, si bien comparte con P&G el interés de crecimiento, en el nivel de sus ejes de RSE se mantiene el enfoque principal en temas sociales y ambientales.

Otro punto por analizar en los ejes de RSE son los colaboradores. Ambas empresas trabajan para promover entre su equipo la importancia de tener conciencia social y desarrollarla en su entorno, lo que denota que buscan que sus colaboradores sean personas socialmente responsables en cada área de sus vidas.

Sobre la relación existente entre los ejes de negocio y de RSE, Pfizer es la empresa que muestra una mayor concordancia entre las partes e, incluso, con sus valores empresariales. En P&G, si bien estos dos ejes no son totalmente opuestos entre sí, tampoco expresan una relación directa entre ellos.

Por otra parte, se debe mencionar que la vocera de P&G, Alejandra Cobb, en su discurso indica que la empresa trabaja su sostenibilidad enfocada en lo económico, social y ambiental; aspectos que están directamente relacionados con el modelo de Triple Utilidad. Sin embargo, este discurso difiere de la causa corporativa en materia

de RSE que tiene la empresa, en la cual solamente se enfocan en la parte social, dejando de lado lo económico y ambiental.

Por su parte, Pfizer también cuenta con una causa corporativa, la cual se ve reflejada en las áreas de interés del programa de RSE así como en las acciones que se desarrollan. También se enfoca en cinco áreas, todas distintas entre sí, tales como salud infantil y nutrición, voluntariado, ambiente, espacios libres de humo y filantropía. A partir de los enunciados se denota la relación antes descrita con el eje de negocio.

Su principal interés es la salud, lo que viene ligado al giro comercial de la empresa, esto porque incluso en el tema de filantropía se dan, entre otras cosas, donaciones de medicamentos a grupos en condiciones de riesgo como las personas que viven con VIH/SIDA, contribuyendo a su salud.

Por su parte, P&G desde la causa corporativa define que las áreas por trabajar van enfocadas a un tema social específico, con un público infantil que no tiene relación directa con el negocio de la empresa. Por otro lado, los niveles determinados por la causa corporativa no se desarrollan a cabalidad, las iniciativas llevadas a cabo en Costa Rica se enfocan únicamente en los niveles de Aprender y Avanzar a partir de acciones de corte filantrópico.

Si se toma como base lo que indica Alejandra Cobb, de que la empresa trabaja en las dimensiones económica, social y ambiental, a la luz de las acciones que se realizan, se podría afirmar que se presenta solamente un enfoque social.

Comparando ambas realidades, se deriva que la estrategia de RSE de Pfizer es más sostenible en el tiempo que la de P&G, porque la empresa farmacéutica mantiene un programa que le da herramientas a su público meta para que se eduque y aunado a ello que mejore su salud; asimismo, a largo plazo se aseguran de posicionar sus productos entre la población atendida lo que genera un retorno de la inversión para la empresa.

En el caso de P&G, la colaboración social que realiza, que bien se puede denominar filantropía, no va más allá en el tiempo, porque no pasa de donar infraestructura en centros educativos o un manual en los CEN-CINAI, es decir, no existe una estructura en RSE que le permita mantener una relación constante con el público al que le da estas ayudas.

Con respecto a los responsables de los programas de RSE en ambas empresas, Pfizer es la que muestra un comité integral, ya que une colaboradores de diferentes áreas para conformarlo quienes toman las decisiones con respecto a las acciones por realizar siempre basados en la causa corporativa.

En P&G, existe un comité de RSE que solamente se enfoca en la parte de voluntariado, no se especifica por parte de la empresa cuáles son las acciones que se realizan en esta área, más que las deducciones de nómina que se realizan para el programa “Un poquitico de mí”; este como tal lo ve exclusivamente el departamento de Relaciones Externas.

Con relación al presupuesto, Pfizer no asigna un porcentaje representativo que denote el interés por invertir en programas de RSE en el país. Es decir, con base en términos económicos, la RSE podría no ser prioridad para esta empresa.

Además, otro aspecto que tienen en común ambas organizaciones es que para llevar a cabo sus programas de RSE crean alianzas con el sector público para lograr sus objetivos. En este aspecto vale destacar que el sector público ofrece a las empresas una amplia gama de posibilidades para realizar programas de RSE, tanto en materia ambiental como social.

Por otra parte, los objetivos que persiguen con sus programas de RSE, son muy visionarios a razón de buscar un mundo saludable en el caso de Pfizer, y el desarrollo sostenible por parte de P&G. Ambos son objetivos bastante amplios lo que les da a las organizaciones un mayor rango de posibilidades por trabajar.

Al contrastar estos objetivos con las acciones que se realizan en RSE por parte de Pfizer y P&G, es evidente el avance de Pfizer en esta materia, ya que todos sus esfuerzos están concentrados en materia de salud. Si bien, el objetivo es bastante visionario le permite a la empresa trabajar en un programa sostenible a lo largo del tiempo.

En el caso de P&G, por su objetivo en pro del desarrollo sostenible, se podría deducir que la estrategia de RSE va enfocada hacia la sostenibilidad, sin embargo, como se mencionó anteriormente, la compañía se acerca más a esfuerzos de filantropía que a un programa sostenible para la población definida por su causa corporativa.

Tomando en cuenta estos dos casos y al analizar si existe relación entre sus cartas de identidad y sus programas de RSE, se puede observar como Pfizer, sí se apega a su eje de negocio y desarrolla una serie de acciones en pro de la salud, cumple así con los contenidos expresados en su carta de identidad, el objetivo de RSE y la causa corporativa, además que logra el involucramiento de los colaboradores de una manera integral por medio del comité de RSE.

P&G es el caso contrario, con una carta de identidad que se enfoca en el crecimiento económico de la empresa, un objetivo de RSE que no se encuentra respaldado por las acciones en las que invierte la empresa y una causa corporativa que no se cumple a cabalidad y no se dirige a un grupo de interés de la compañía. Todos estos elementos demuestran que la empresa no ha logrado establecer una relación entre su filosofía corporativa y sus programas de RSE.

## 5.3 Comentarios finales

La relación que puede existir entre la carta de identidad y los programas de RSE de las organizaciones analizadas puede repercutir en el éxito de los esfuerzos y en la sostenibilidad de los programas desarrollados.

Es importante señalar que toda acción realizada por una organización va a incidir directamente en su imagen corporativa, es decir en la percepción que tengan sus públicos sobre la misma; por lo tanto, es imperante que cada iniciativa refleje la razón de ser de la organización con el fin de emitir un mensaje adecuado y positivo para la empresa.

Con respecto a la carta de identidad de las empresas analizadas y su relación directa con la RSE, se evidencia que en Costa Rica hay mucho camino por recorrer en relación con este tema; en este estudio se destacan los casos de Florida Bebidas y Pfizer donde, desde la esencia de su filosofía corporativa, se le da un papel protagónico al tema de la RSE y la sostenibilidad.

Caso contrario ocurre con Purdy Motor y P&G, en las que su carta de identidad responde a objetivos comerciales y en procura de su crecimiento económico; específicamente este tema es más evidente en el caso de P&G en el que se condiciona la inversión de la RSE a los resultados del negocio.

Aunado a ello se denota una desarticulación entre el discurso de estas dos últimas empresas con las acciones que realizan en sus programas de RSE, porque ambas indican que trabajan de forma integral su plan de negocios y de RSE, pero la realidad que se demuestra a lo largo de la investigación evidencia un divorcio entre su discurso y su accionar.

La correspondencia de los esfuerzos en RSE con respecto al giro comercial de las empresas se puede identificar con mayor facilidad en el caso de Pfizer, en la que la mayoría de sus esfuerzos se orientan al área de la salud. Se destaca también el intento realizado por Florida Bebidas y Purdy Motor por acercar su programa de RSE al giro comercial; caso contrario sucede con P&G cuyas acciones no logran relacionarse con su negocio.

En materia de sostenibilidad, el modelo más reconocido actualmente es el de Triple Utilidad, modalidad bajo la cual trabaja Florida Bebidas y que le permite identificar temas prioritarios en cada dimensión que se traducen en acciones sostenibles en el tiempo. En este caso es importante destacar la coherencia existente entre la filosofía, la estrategia y los resultados que se han alcanzado.

Continuando con el modelo de Triple Utilidad, Purdy Motor lo intenta incorporar en su filosofía de trabajo y en sus mensajes corporativos; sin embargo, no ha logrado materializarlo en sus planes como la base para su planificación y ejecución. Por otro lado, el accionar de P&G no muestra indicios de trabajar bajo esta modalidad, lo cual se opone a lo que promueve su vocera y encargada del área de RSE. Otro de los hallazgos sobre este tema, es que la empresa define la RSE como una inversión social, caso contrario sucede con el resto de empresas que lo ven desde una perspectiva global, incluyendo temas ambientales y sociales, sin dejar de lado el aspecto económico.

Pfizer, por su parte, es una excepción a la dinámica de las empresas en estudio, ya que su giro comercial (salud) le permite crear estrategias de RSE sostenibles en el tiempo sin necesidad de adoptar la filosofía de Triple Utilidad.

Otro aspecto que puede incidir en el éxito de los programas de RSE de las empresas analizadas, recae en el compromiso y protagonismo, adoptado por sus altos mandos, puesto que se logra sensibilizar así a las jerarquías de las organizaciones sobre la importancia de invertir en RSE y que este mensaje permee a todos los niveles de la organización, además de que se logra que los directivos incluyan la RSE en cada etapa del plan de negocios.

Este aspecto se ve ejemplificado en los casos de Florida Bebidas y Pfizer, donde se han creado equipos interdisciplinarios para desarrollar los planes de RSE. Esta situación no se presenta en Purdy Motor y P&G al descentralizar esta área y delegarla a un solo departamento.

El escenario en que coinciden los cuatro casos es el bajo presupuesto destinado a la RSE, en el que se evidencia que esta podría no ser vista como un generador de valor para las empresas, sino como un gasto.

Con respecto a los públicos de interés, en los cuatro casos se demuestra que la comunidad es el actor más importante, seguido por los colaboradores. No obstante, es importante destacar que los proveedores han logrado obtener protagonismo en años recientes dentro de las estrategias de RSE, específicamente en las empresas nacionales.

Un fenómeno en común entre las empresas transnacionales es el tema de la causa corporativa, lo cual se perfila como una buena iniciativa para alinear los programas de RSE de cada una de los países donde la compañía tenga presencia. Vale aclarar que dichas causas deben tener la posibilidad de ser “tropicalizables” en función de las necesidades de cada país, tal como lo trabaja Pfizer.

Otro tema en el que coinciden los cuatro casos es la inversión social por medio de la filantropía; esta se ha visto condicionada por la coyuntura nacional que ha provocado que las empresas no se desliguen totalmente del modelo ya que, si bien no es sostenible en el tiempo, los grupos de interés esperan satisfacer necesidades pendientes por parte del Gobierno por medio de la colaboración del sector privado.

En los casos específicos se puede considerar que el mejor modelo para direccionar los esfuerzos en filantropía para las empresas nacionales es por medio de la figura de las fundaciones. En el caso de Pfizer, se debe destacar que realiza donaciones de medicamento e infraestructura de salud, con lo que mantiene su giro comercial. El caso de P&G difiere de los otros tres ya que, al analizar sus acciones en materia de RSE se deduce que más que una estrategia articulada y sostenible, la compañía está realizando filantropía con sus dos programas estrella.

Otra coincidencia identificada en los cuatro casos es el uso de alianzas público-privadas para potenciar el impacto y proyección que pueden tener las acciones en las comunidades ya que, como se mencionó anteriormente, la situación actual del Gobierno costarricense abre numerosas posibilidades para el desarrollo de programas de RSE.

Por último, se destaca el avance de Florida Bebidas en su gestión de la sostenibilidad, la cual le ha dado las herramientas para invertir en la promoción de sus logros por medio de campañas publicitarias, de la gestión de prensa y de la creación de su reporte de sostenibilidad. Esta situación no se presenta en el resto de los casos analizados.

## **Capítulo 6**

### **Conclusiones generales y recomendaciones**

## 6.1 Conclusiones

A partir del análisis expuesto se obtienen una serie de conclusiones que se exponen a continuación.

Las empresas existen con dos fines específicos: generar ingresos y ser sostenibles en el tiempo, un tema de conocimiento general. En el escenario ideal, los ingresos de las organizaciones dependen directamente de la inversión que se logre en RSE; sin embargo, en la práctica actual la inversión en este tipo de acciones se ve condicionada por el nivel de ingresos de cada empresa.

Actualmente, muchas compañías son conscientes del tema y han buscado, a su manera, las oportunidades de atender cada una de las áreas con miras a sus planes y a proyección futuros. Sin embargo, a pesar de estar conscientes de la importancia de la sostenibilidad, no muchas empresas han abierto sus puertas a la posibilidad de lograrla mediante los programas de RSE.

Debido a esta situación, es que no en todos los casos analizados en la presente investigación existía una relación entre la carta de identidad de las empresas (la base de su accionar) y sus programas de RSE. Según la experiencia de los casos presentados, el fenómeno se debe a situaciones como la ausencia de una visión integral de los altos mandos que aún no visualizan estos programas de RSE dentro de un modelo de negocio sostenible; así como que el tema se sigue viendo como un gasto en vez de una inversión.

Para lograr la coherencia entre la carta de identidad y los programas de RSE, las RRPP juegan un papel importante, ya que este énfasis permite identificar y sintetizar los mensajes clave del discurso corporativo y los comunica a los públicos de interés de forma estratégica. Al involucrar al o la profesional en RRPP en la planificación y ejecución de los programas de RSE se logra que estos puedan alinearse al eje de negocio de la empresa y que respondan a las expectativas e intereses de los públicos de interés de una forma estratégica. De este modo, se logra crear relaciones ganar-ganar entre la empresa y sus estos grupos.

A continuación se presenta una síntesis de los principales hallazgos de la investigación, a partir de las variables definidas en el apartado metodológico:

En el perfil organizacional de las empresas analizadas, no se presenta una tendencia clara hacia la incorporación del tema de la RSE en sus enunciados. Esto se evidencia principalmente en las misiones y visiones de Purdy Motor y Procter & Gamble.

Asimismo, dentro de los proyectos empresariales de cada caso no se observa una coincidencia entre los mensajes clave que emite la organización y las acciones puntuales que han desarrollado en el área de RSE. Por ejemplo, en el caso de P&G, sus planes de responsabilidad social no son vinculantes al giro comercial de la empresa.

Para algunos podría parecer que no es necesario lograr este involucramiento entre los programas de RSE y la carta de identidad. No obstante, si los programas de RSE no se empatan a esos principios, no se logrará que las iniciativas sean sostenibles en el tiempo, ya que nunca responderán a los verdaderos intereses de la compañía.

En cuanto al tema de historia, la RSE en las empresas no es protagonista, puesto que los antecedentes se enfocan mayoritariamente a mostrar un crecimiento comercial a través de los años. En los cuatro casos se coincide con inicios filantrópicos, vale destacar que esta información fue suministrada en las entrevistas realizadas ya que, no se encuentran registros textuales del tema, a la fecha.

Aún hoy, las acciones filantrópicas mantienen el protagonismo dentro de las iniciativas de RSE de las empresas, si bien, se ha comentado constantemente que esta actividad debe pasar a segundo plano, ya que no genera un retorno de inversión para la empresa, el contexto del país ha mantenido vigente el tema, condición que podría dar pie para futuras investigaciones.

Asimismo existe una tendencia a relacionar las acciones de RSE con el giro comercial de las empresas, como es el caso de Purdy Motor con el tema de seguridad vial, y el de Florida Bebidas y el consumo responsable y Pfizer en el área de salud infantil.

Caso contrario sucede con P&G, cuyas iniciativas en RSE se separan del giro comercial, puesto que se enfocan en el área de la educación, específicamente en

infraestructura y capacitación docente, dejando de lado públicos de interés que sí tienen una relación directa con la empresa.

La tendencia más clara utilizada por las cuatro empresas para involucrar a sus colaboradores en los proyectos de RSE es por medio del voluntariado, en el cual se destaca el aprovechamiento de los conocimientos del público interno con iniciativas de voluntariado profesional, principalmente en Florida Bebidas, Purdy Motor y Pfizer.

En síntesis, según el problema en investigación del presente Trabajo Final de Graduación: *¿existe una relación entre los programas de RSE, a nivel externo, y la carta de identidad en los casos de estudio en la empresa privada en Costa Rica, para que haya consistencia entre la filosofía empresarial, los objetivos de negocio y los programas de RSE?* y su objetivo general: *contrastar los programas de RSE en el nivel externo y la carta de identidad de dos empresas privadas nacionales y dos transnacionales en Costa Rica, con el propósito de determinar si existe una relación entre ambos aspectos; y así establecer la coherencia existente entre la filosofía empresarial, los objetivos de negocio y las acciones corporativas en RSE*, se puede decir que:

Se concluye además que no existe un modelo o una receta ideal para lograr la conexión entre la carta de identidad y los programas de RSE en el nivel externo, lo que dependerá del contexto particular y de las posibilidades de cada empresa. Se podría pensar en que la situación podría resultar más sencilla para las empresas nacionales ya que, su tamaño aún les permite hacer transformaciones de su filosofía organizacional porque su nivel de operación es reducido.

Un cambio de este tipo en empresas transnacionales conlleva una serie de procesos que involucran una mayor cantidad de personas con poder de decisión dentro de la compañía. En este tema viene a destacar nuevamente el papel de la persona encargada de RSE dentro de la empresa y su capacidad para darle el protagonismo al tema dentro de la dinámica organizacional, situación que muchas veces debe venir ligada a presentar los beneficios futuros que traería la inversión.

Otro de los hallazgos que se debe destacar de la presente investigación es que no hubo un sector (nacional o transnacional) que lograra desarrollar estrategias que articularan su carta de identidad con sus programas de RSE.

Este aspecto podría desmitificar una serie de percepciones que indican que las empresas transnacionales llevan el liderazgo en tema de RSE por estar en contacto con mercados donde el tema se ha aplicado y estudiado ampliamente, más que en nuestro país.

Los hallazgos de la investigación determinan que para lograr la relación entre la carta de identidad y los programas de RSE es necesario el apoyo de las jerarquías que vean el tema como parte del plan de negocios y lo administren de forma paralela.

Aquellas empresas donde la RSE recae en la atención de una sola persona o departamento que no cuenta con el apoyo de su Junta Directiva y su equipo gerencial, aún no logran crear propuestas sostenibles que reflejen la filosofía corporativa y que respondan a los intereses y principios de la empresa. Si bien, lograr este involucramiento de los altos mandos no es sencillo, es importante que el profesional encargado de los programas de RSE procure crear espacios que le permitan promover el tema entre ese grupo.

Es importante destacar que en los cuatro casos analizados, los altos mandos se ven involucrados en el proceso de planeamiento y aplicación de los programas de RSE, lo cual se convierte en un condicionante importante para el éxito de las iniciativas.

Una idea adicional de la investigación que debe destacarse es la importancia de involucrar equipos multidisciplinarios en la planificación y ejecución de programas de RSE, esto porque si bien es importante que haya una persona encargada de los programas que lleve la batuta de los planes y se asegure de que estos se alineen a la carta de identidad de la empresa, también es importante contar con el aporte de miembros de otros equipos de la organización que puedan brindar ideas con las cuales la empresa podría diversificar las actividades de sus planes de RSE. Además, que al incorporar personal de otros departamentos se logra ampliar el rango de acción de las iniciativas y se logra que mayor cantidad de colaboradores se involucren y ayuden a divulgar el tema.

Un tema que no se visualizó dentro de la información analizada es el de la consultas de la empresa a sus públicos de interés. Solamente, en el caso de Florida Bebidas se logró identificar el proceso de diálogo con los públicos con el fin de identificar sus necesidades y empatarlas con las prioridades de la empresa. Si bien, esta idea no es parte de los objetivos de la presente investigación, la poca importancia que se le da

podría dar pie a investigaciones futuras, especialmente porque esta labor puede ser parte de las labores del profesional en Relaciones Públicas.

Finalmente, es importante mencionar el poco protagonismo que se le ha dado a la comunicación de las iniciativas y resultados que han tenido las empresas en el área de RSE. De los casos analizados solo una de las empresas cuenta con mecanismos definidos para dar a conocer sus prácticas a sus públicos de interés. Este es un tema al que debe brindársele un mayor protagonismo, especialmente desde los equipos encargados de comunicación en cada empresa ya que, el valor de esta información para impactar la imagen es muy alto.

## 6.2 Recomendaciones

En el presente apartado se detallan una serie de recomendaciones generales que pueden ser adoptadas por los cuatro casos analizados en procura del mejoramiento en la articulación de su carta de identidad y sus programas de RSE.

Primeramente se debe incluir de una manera más explícita el tema de RSE en la misión y visión empresarial, para que la razón de ser de la empresa permee a toda la organización y oriente su accionar hacia prácticas responsables. Lo anterior se debe a que la misión y visión empresariales concentran el discurso corporativo, y si una organización desea implementar prácticas responsables en su gestión es importante que procure reflejarlo desde su esencia. Esto con el fin de que todos los programas que realice la empresa se alineen a sus conceptos más básicos y a su eje de negocio.

Es importante recalcar que no solamente se debe incluir el tema de la RSE en la carta de identidad, ya que el estar escrito no asegura el éxito de la organización en esta área, para ello se debe interiorizar y divulgar primeramente en el público interno para que sea permeado y se pueda en conjunto emitir el mensaje adecuado por medio de las acciones hacia el público externo.

En cuanto a la forma de trabajo, sería importante que las cuatro empresas puedan adoptar el enfoque de Triple Utilidad para orientar sus planes de negocio. De forma tal, que permita tener una concordancia entre el eje de negocio y los ejes de RSE, esquema que ha venido trabajando Florida Ice & Farm principalmente.

Es necesario que las empresas puedan tomar un tiempo para evaluar la orientación de sus programas de RSE, principalmente en los casos en que no hay concordancia con el giro comercial. Ya que, esto los imposibilita a mantener una relación más directa con sus públicos de interés, lo que se traduce en un menor impacto de las acciones generadas. Esta situación se da principalmente en el caso de Procter & Gamble cuyos programas de RSE no tienen un impacto directo en sus públicos de interés principales, si la empresa replanteara la propuesta se lograría un mayor impacto en las acciones, por ejemplo si desarrolla un programa de RSE para amas de casa (consumidoras primarias de la mayoría de marcas que comercializa la empresa).

Los cuatro casos incluyen en sus programas de RSE acciones filantrópicas, es necesario verificar si las mismas se realizan de forma estratégica generando un

verdadero impacto en las comunidades y grupos que tienen relación directa con la empresa.

En el tema de planeamiento, es importante mantener una figura o departamento que lidere el proceso, con el apoyo de comités multidisciplinarios y los altos mandos de la empresa, como sucede actualmente en los cuatro casos analizados.

En cuanto a la incorporación de las y los colaboradores dentro de las iniciativas de RSE, se recomienda hacerlos partícipes del proceso de planeamiento mediante la apertura de canales de comunicación en los cuales puedan proponer acciones o programas que según su criterio u conocimiento puedan ser desarrollados por parte de la empresa; lo cual se complementaría con el voluntariado profesional, actividad que ha estado impulsando Pfizer.

Se debe incorporar un seguimiento activo de las acciones ejecutadas por la empresa, con el fin de evaluar su impacto y tomar decisiones con respecto a la continuidad de los programas. A la vez, este proceso permitirá contar con los insumos necesarios para desarrollar un proceso formal de reporte de resultados, preferiblemente mediante el uso de reportes de sostenibilidad como lo ha venido desarrollando Florida Bebidas.

Por otro lado, es importante fortalecer los canales de comunicación para dar a conocer las iniciativas llevadas a cabo por las empresas, ya sea por medio de publicidad, gestión de prensa, reportes de sostenibilidad (solo Florida Ice & Farm los realiza) o herramientas 2.0. Las mismas permitirán recibir realimentación por medio de los grupos beneficiados con las acciones de RSE.

El tema de las alianzas estratégicas con entes de gobierno y otras organizaciones privadas se debe fortalecer como una herramienta para aumentar el impacto de las acciones desarrolladas en materia de RSE. Esto porque, la alianza con los entes gubernamentales facilita la proyección de las iniciativas.

Debido a la amplitud del objeto de estudio es fundamental que se desarrollen nuevas investigaciones sobre el accionar de las organizaciones por medio de los programas de RSE. En este aspecto, sería importante analizar cuál es la metodología utilizada por las empresas para evidenciar su carta de identidad en cada actividad ligada a la RSE y así poder conocer cuáles aspectos no se toman en cuenta en la práctica.

Por otro lado, también se debe analizar el impacto que los programas de RSE tienen en los diferentes públicos de interés de las organizaciones, en su imagen y en el retorno de inversión.

Además otro tema a investigar y que es un aspecto medular de la RSE es su sostenibilidad, ¿hasta qué punto los programas de RSE que desarrollan las empresas son sostenibles en el tiempo? Esto tomando en cuenta la inversión que realiza la compañía y el retorno en términos financieros o de imagen que representan los proyectos. Se supone que ambos temas deben ir de forma paralela ya que, cada inversión que realiza la empresa debe justificarse por medio de resultados. No obstante, en muchos casos los programas no generan los resultados esperados.

## **Anexos**

## Plantilla de análisis de contenido sobre carta de identidad

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Fuente:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

### Misión

1. Existe una misión definida: Sí No
2. Define características generales de la organización: Sí No
  - 2.1. Cuáles son: \_\_\_\_\_
3. Expone el eje de negocio de la empresa: Sí No
  - 3.1. Cuál es: \_\_\_\_\_
4. Menciona el público al que se dirige: Sí No
  - 4.1. Cuál es: \_\_\_\_\_
5. Incluye a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el enunciado: Sí No
  - 5.1. Implícitamente: \_\_\_\_\_
  - 5.2. Explícitamente: \_\_\_\_\_

### Historia

1. Trayectoria de la empresa en su área de negocio
  - 1.1. Año en que inició gestiones la empresa: \_\_\_\_\_
  - 1.2. Fundadores: \_\_\_\_\_
  - 1.3. Principales acontecimientos: \_\_\_\_\_
2. Trayectoria de la empresa en el área de RSE
  - 2.1. Año en que inició la gestión de RSE en la empresa: \_\_\_\_\_
  - 2.2. Primer impulsor de la idea: \_\_\_\_\_
  - 2.3. Motivo por el que se inicio el trabajo en RSE: \_\_\_\_\_
  - 2.4. Logros iniciales en el área de RSE: \_\_\_\_\_

## **Visión**

1. Existe una visión definida: Sí No
2. Define la imagen ideal de la empresa. Sí No
  - 2.1. Cuál es: \_\_\_\_\_
3. Expone cómo va a alcanzar su imagen ideal: Sí No
  - 3.1. Cómo:
4. Incluye a la RSE en el enunciado: Sí No
  - 4.1. Implícitamente: \_\_\_\_\_
  - 4.2. Explícitamente: \_\_\_\_\_

## **Proyecto empresarial**

1. Ejes de la filosofía empresarial.
  - 1.1. Cuáles son: \_\_\_\_\_
2. Ejes del negocio.
  - 2.1. Cuáles son: \_\_\_\_\_
3. Ejes de los programas de RSE
  - 3.1. Cuáles son: \_\_\_\_\_

## Instrumento para entrevista a profundidad

Entrevistado (a): \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### 1. *Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la compañía*

- 1.1. ¿Qué entiende su empresa por RSE?
- 1.2. ¿Desde hace cuánto se desarrollan programas de RSE en la empresa?
- 1.3. ¿Cómo surgieron los primeros programas de RSE en la empresa?
- 1.4. ¿Quién fue el impulsor inicial de la RSE dentro de la empresa?

### 2. *RSE en la actualidad*

- 2.1. Describa en que consiste el plan de RSE que desarrolla la empresa.
- 2.2. ¿En qué áreas se enfocan los programas que desarrollan actualmente?
- 2.3. ¿Cómo se realiza el diseño y planificación de un plan de RSE en la empresa?
- 2.4. ¿Se ve reflejado el perfil organizacional de la empresa en los programas de RSE? ¿Cómo?
- 2.5. ¿Qué elementos del entorno de la empresa desencadenaron el desarrollo del programa de RSE actual?
- 2.6. ¿Quiénes son los encargados de los programas de RSE en la empresa?
- 2.7. ¿Cuáles grupos internos se involucran en el diseño e implementación de los programas de RSE?
- 2.8. ¿Cuál es el objetivo general que persigue la implementación de programas de RSE en la empresa?
- 2.9. ¿Qué metas que se desean alcanzar por medio de la implementación de programas de RSE?
- 2.10. ¿Qué porcentaje del presupuesto de la empresa se invierte exclusivamente en RSE?
- 2.11. ¿Por medio de cuáles actividades se ha ejecutado el programa de RSE actual?
- 2.12. ¿Cuáles resultados se han obtenido gracias al programa actual?
- 2.13. ¿Cómo se evalúa el desempeño de un programa de RSE?
- 2.14. ¿Han obtenido algún premio o reconocimiento en el área de RSE? ¿Cuáles?
- 2.15. ¿Se tiene previsto implementar nuevos programas de RSE en el corto plazo?

## Matriz de análisis Florida Bebidas

	<b>Misión y Visión</b>	<b>Proyecto Empresarial</b>	<b>Historia</b>
<b>CARTA DE IDENTIDAD</b>	<p><i>Misión</i></p> <p>Ser la empresa líder de bebidas y conservas en Centroamérica, en términos de creación de valor económico, social y ambiental, excediendo las expectativas de sus consumidores, en beneficio de sus clientes, colaboradores, accionistas y las comunidades en donde actúa.</p> <p><i>Visión</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo de Mercado: Ser una empresa que ostenta el primero o segundo lugar en participación de mercado en todas las categorías de bebidas en las que participa.</li> <li>• Enfoque en Clientes y Consumidores: Ser una empresa que consistentemente excede las expectativas de sus clientes y consumidores, por medio de la permanente innovación y desarrollo de sus marcas, productos, y servicios de reconocida calidad superior.</li> <li>• Operación de Clase Mundial: Ser una empresa reconocida por sus prácticas de negocios de clase mundial, destacada por su ejecución en el punto de venta, eficiente gestión de manufactura y cadena de suministro, que le dan una ventaja competitiva en costos.</li> <li>• Opción Laboral de Presencia: Ser una empresa reconocida por valorar y desarrollar el talento humano, lo que la sitúa entre las primeras cinco empresas de preferencia de los mercados laborales en donde actúa.</li> <li>• Creación de Valor: Ser una empresa que alcanza consistentemente sus objetivos de rentabilidad y retorno sobre inversión, garantizando el crecimiento sostenible de</li> </ul>	<p><i>Ejes de la filosofía empresarial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Pasión</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul> <p><i>Ejes del negocio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y distribución de bebidas y alimentos.</li> <li>• Hotelería y bienes raíces.</li> </ul> <p><i>Ejes del programa de RSE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión económica</li> <li>• Dimensión social</li> <li>• Dimensión ambiental.</li> </ul>	<p>1908: Fundación de la empresa            1912: Adquiere la cervecera Traube.            1966: Inauguración planta de la Cervecería Costa Rica.            1977: Adquiere mayoría acciones Cervecería Tropical.            1987: Inicia operaciones a nivel centroamericano.            1995: Lanzamiento agua Cristal.            2001: Presentación Tropical y Tampico.            2003: Licencia para comercializar Smirnoff Ice.            2006: Compra Kern's.            2007: Franquicia Pepsi.            2010: Adquiere Vinum Aura y HI Cuvée.</p>

	<p>largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad Social Corporativa (RSE): Ser una empresa cuyas prácticas de negocios son consistentes con su código de ética, sus compromisos ambientales, el desarrollo del país y de las comunidades en las que actúa</li> </ul>		
<b>PROGRAMA DE RSE</b>	<b>Área</b>	<b>Planeamiento y Aplicación</b>	<b>Continuidad</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social</li> <li>Ambiental</li> </ul>	<p><i>Planeamiento</i></p> <p>Antecedentes: desde los primeros años de funcionamiento de Florida Bebidas, ésta ha ejecutado distintas iniciativas en pro del desarrollo social y ambiental en el país, lo cual en sus inicios se realizó desde una perspectiva filantrópica. Luego la compañía desarrolló una estrategia de RSE que abarcaba estas dos áreas: social y ambiental.</p> <p>Impulsores: Junta Directiva</p> <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensión económica: Ser la empresa líder en las industrias de bebidas y conservas en Centroamérica, y generar el mayor valor para sus accionistas y demás públicos de interés.</li> <li>Dimensión ambiental: Mejorar el desempeño ambiental de los procesos y productos de la empresa.</li> <li>Dimensión social interna: Mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, y ser el mejor lugar para trabajar.</li> <li>Dimensión social externa: Contribuir con el desarrollo sostenible de los países donde opera la empresa.</li> </ul> <p>Eje central del programa: Triple Utilidad</p> <p>Presupuesto: 5.92%</p> <p><i>Aplicación</i></p> <p>Involucrados: Gerentes y sus subordinados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Económica: crear valor a los accionistas, potenciar el crecimiento orgánico, obtener una posición de liderazgo de las categorías por medio de la medición de la participación de las marcas de Florida Bebidas en el mercado, y proveer atención y servicio al cliente con calidad consistente y superior.</li> <li>Social: Medición anual del índice de cultura y clima organizacional. Liderazgo social que evalúa el impacto en la proyección social (trabajo comunitario, inversión social estratégica, ética y transparencia).</li> <li>Ambiental: Liderazgo ambiental evalúa la reducción del consumo de agua y energía. EcoFlorida evalúa el progreso de las prioridades ambientales y establece las metas que se deben desarrollar.</li> </ul> <p>Premios:</p> <p>Empresa ejemplar en América Latina por su programa de RSE (2008-2010), este premio es otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza para la Responsabilidad Empresarial en México (AliaRSE).</p> <p>Premio Contribución a la Comunidad en el Área Social 2010, este premio lo obtuvo por su programa de voluntariado "Elegí Ayudar", y fue entregado por la Costa Rican-American Chamber of Commerce (AmCham).</p> <p>Premio a la Gestión Ambiental Responsable 2011, otorgado por la Cámara de Comercio de</p>

		<p>Acciones ejecutadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ahorro, reutilización y reciclaje del agua.</li> <li>- Reducir el consumo eléctrico.</li> <li>- Programa reciclaje de desechos sólidos.</li> <li>- Campaña "moderación: nuestro próximo paso".</li> <li>- Seguridad vial con el COSEVI y el MOPT.</li> <li>- Acueducto en la comunidad indígena Gavilán Canta.</li> <li>- Remodelación de siete Centros de Educación y Nutrición (CEN)</li> <li>- Barridas contra el dengue.</li> <li>- Convertir tres colegios técnicos de Santa Cruz en colegios Carbono Neutral.</li> <li>- "Voluntad al servicio de los sueños", busca disminuir la deserción en colegios públicos de este cantón.</li> <li>- En alianza con el Centro Cultural Costarricense Norteamericano se creó el proyecto "Mejoramiento de la calidad del inglés" para docentes.</li> <li>- "Fortalecimiento de Empresas de Crédito Comunal", con este proyecto se han creado casi una docena de microempresas.</li> <li>- Proyecto Integral de Fútbol, donde participan más de 200 niños y niñas.</li> <li>- Con el proyecto "Desarrollo para la comunidad de Brasilito", un grupo de mujeres de esta zona crearon la microempresa Delicias Típicas de Guanacaste.</li> <li>- "Formando jóvenes hacia el futuro", busca la reincorporación de jóvenes entre 13 y 18 años al sistema educativo.</li> <li>- Apoyo al programa Bandera Azul Ecológica en el cantón de Santa Cruz.</li> <li>- "Santa Cruz Recicla", para el manejo de residuos sólidos FIFCO cuenta con el apoyo de la Municipalidad y cuatro grupos comunitarios.</li> </ul>	<p>Costa Rica.</p> <p>Premio Contribución a la Comunidad en el Área de Gestión de Ambiente 2011, otorgado por la Costa Rican-American Chamber of Commerce (AmCham).</p> <p>Nuevos programas: convertirse en una empresa Carbono Neutral en el 2017 y ser Agua Neutral en el 2012. Voluntariado profesional en Organizaciones No Gubernamentales</p>
--	--	--	---

## Matriz de análisis Purdy Motor

	<b>Misión y Visión</b>	<b>Proyecto Empresarial</b>	<b>Historia</b>
<b>CARTA DE IDENTIDAD</b>	<p><i>Misión</i></p> <p>Ser la organización automotriz más progresiva e innovadora de la región, comprometida con los productos y filosofía del Grupo Toyota, por medio de un equipo humano emprendedor y único en su capacidad, conocido como Gente Purdy</p> <p><i>Visión</i></p> <p>Ser la empresa automotriz modelo en la satisfacción de sus clientes y en la consistencia de sus operaciones internacionales. Se especializa en la línea de productos del Grupo Toyota y en los servicios de valor agregado que la complementan; y utilizan una plataforma tecnológica de vanguardia</p>	<p><i>Ejes de la filosofía empresarial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu de servicio:</li> <li>• Nunca decimos no podemos</li> <li>• Tratamos a nuestros clientes como nos gustaría ser tratados y ponemos atención a lo que dicen.</li> <li>• Servicio al cliente interno y atención a nuestra gente es clave.</li> <li>• Realizamos bien nuestras labores desde la primera vez.</li> <li>• Buscamos día a día hacer nuestras labores mejor y más eficientemente.</li> <li>• Practicamos lo que predicamos.</li> <li>• Nos comportamos éticamente y con puntualidad.</li> <li>• Los valores familiares guían nuestras relaciones.</li> <li>• Nos entusiasma el mundo automotriz</li> <li>• Contribuimos responsablemente a mejorar nuestra comunidad y medio ambiente.</li> <li>• Entendemos y respetamos la cultura, variedad e idiosincrasia de nuestros compañeros de trabajo y de los sitios donde operamos.</li> </ul> <p><i>Ejes del negocio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automotriz</li> </ul> <p><i>Ejes del programa de RSE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernabilidad</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Comunidad</li> <li>• Colaboradores</li> <li>• Política pública</li> <li>• Mercadeo responsable</li> </ul>	<p>1957: Fundación de la empresa.</p> <p>1964: Instalación de una ensambladora en la que armaban carros de marcas Ford, Rambler, Volkswagen y Toyota.</p> <p>1981: Debido a la muerte de Xavier Quirós, la empresa queda en manos de Javier y Amadeo Quirós.</p> <p>1997: Se nombra una Junta Directiva y un Gerente General.</p> <p>2006: Se abre una sucursal en México.</p>

	<b>Área</b>	<b>Planeamiento y Aplicación</b>	<b>Continuidad</b>
<b>PROGRAMA DE RSE</b>	<p>La empresa se basa en el nivel económico, social y ambiental para desarrollar sus acciones.</p> <p>De esta forma, las áreas en las que se enfoca son: educación y ambiente.</p>	<p><i>Planeamiento</i></p> <p>Antecedentes: Para tomar la decisión de empezar a hacer negocios de manera responsable se basaron en dos aspectos importantes: la sostenibilidad a largo plazo del negocio, y el poder ayudar a las nuevas generaciones por medio de los programas de RSE.</p> <p>Impulsores: Familia fundadora.</p> <p>Objetivo: Estrategia de negocio sea cada vez más responsable con el medio ambiente y con las comunidades donde opera, con el fin de lograr un verdadero desarrollo sostenible.</p> <p>Eje central del programa: se espera que las futuras generaciones resulten beneficiadas.</p> <p>Presupuesto: 3%</p> <p><i>Aplicación</i></p> <p>Involucrados: Comité de Salud Integral, el Comité de Desarrollo Organizacional, la Junta Directiva, el Presidente de la organización y voluntarios en general</p> <p>Acciones ejecutadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernabilidad: Código de conducta y Manual de Gobierno Corporativo.</li> <li>- Proveedores: Manual, cursos de servicio al cliente.</li> <li>- Medio ambiente: Jornadas de limpieza y reciclaje.</li> </ul> <p>Comunidad: Manual de relacionamiento, patrocinador DARE, ACERPA, Fundación Purdy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores: Capacitaciones, plan de carrera.</li> <li>- Política pública: Alianza con COSEVI.</li> <li>- Mercadeo responsable: Manual de buenas prácticas de protección al consumidor.</li> </ul>	<p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con un procedimiento estandarizado para la selección de proveedores.</li> <li>- En el año 2010 se recolectaron y reciclaron 3.000 kg de papel, 2.800 kg de cartón, 26 kg de plástico, 1.400 kg de aluminio, 12.600 kg de aceite quemado, 300 kg de hidrocarburos y 730 kg de filtros.</li> <li>- 50 horas profesor en tutorías por parte de los voluntarios.</li> <li>-En el 2006 se logró que las autoridades bajaran el impuesto selectivo de consumo sobre estos vehículos de 52% a un 34%.</li> </ul> <p>Premios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio por Mejor Estrategia Ambiental en RSE en el año 2009, y por Mejor Estrategia de Negocio en RSE en el año 2010, ambos premios fueron otorgados por el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), institución líder en el tema de RSE a nivel latinoamericano.</li> <li>• Premio Contribución a la Comunidad en el área de Gestión de Colaboradores en el año 2011, otorgado por AmCham.</li> </ul> <p>Nuevos programas: Plan de jubilación en conjunto con la CCSS. Y estrategia de seguridad vial con el COSEVI.</p>

## Matriz de análisis Pfizer

	<b>Misión y Visión</b>	<b>Proyecto Empresarial</b>	<b>Historia</b>
<b>CARTA DE IDENTIDAD</b>	<p><i>Misión</i></p> <p>Desarrollar sociedades audaces e innovadoras, alcanzar a aquellos pacientes que no han sido alcanzados anteriormente, proporcionar medicamentos y servicios accesibles, ser reconocido por poseer el mejor talento en el cuidado de la salud y convertirse en la compañía farmacéutica líder de Mercados Emergentes.</p> <p><i>Visión</i></p> <p>Ser reconocidos por reunir los distintos requerimientos médicos de los pacientes de Mercados Emergentes alrededor del mundo de un carácter innovador, socialmente responsable y comercialmente viable.</p>	<p><i>Ejes de la filosofía empresarial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto por la gente</li> <li>• Innovación</li> <li>• Integridad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Enfoque al Cliente</li> <li>• Comunidad</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Calidad</li> </ul> <p><i>Ejes del negocio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios Biofarmacéuticos               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pfizer Cuidado Primario</li> <li>○ Pfizer Cuidado Especializado</li> <li>○ Pfizer Oncología</li> <li>○ Pfizer Productos Reconocidos y Mercados Emergentes</li> </ul> </li> <li>• Negocios Diversificados               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pfizer Salud Animal</li> <li>○ Pfizer Nutrición</li> <li>○ Pfizer Consumo</li> <li>○ Pfizer Capsugel</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Ejes del programa de RSE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Central: Por Amor a la vida con tres ejes:</li> <li>• Producción amigable con el medio ambiente y respetando las buenas prácticas de fabricación y manufactura.</li> <li>• Los colegas: se da formación a los trabajadores con el fin de desarrollar su conciencia social.</li> <li>• Acciones de Pfizer a lo externo atendiendo las necesidades de las sociedades en las que tiene influencia.</li> </ul>	<p>1849: se crea la empresa.</p> <p>A partir del descubrimiento de la penicilina, la empresa se perfiló como líder en investigación y desarrollo de medicamentos para combatir las infecciones.</p> <p>Una vez liderado este mercado, la empresa se dedicó al desarrollo de medicamentos para tratar otras afecciones.</p> <p>1951: La empresa inicia operaciones en México. Oficina de Costa Rica es el centro de operaciones para Centroamérica y Caribe</p>

	Área	Planeamiento y Aplicación	Continuidad
<b>PROGRAMA DE RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud Infantil y Nutrición</li> <li>• Voluntariado</li> <li>• Medio Ambiente</li> <li>• Espacios libres de humo</li> <li>• Filantropía</li> </ul>	<p><i>Planeamiento</i></p> <p>Antecedentes: RSE en Pfizer inició de forma inherente al inicio de operaciones de la empresa. Charles Pfizer consideraba que es deber de la empresa retornarle a la comunidad un porcentaje de los múltiples beneficios que la empresa percibe de ella. Centroamérica y Caribe, el desarrollo de la RSE surge a partir de la incorporación de la empresa en el mercado en la década de 1950.</p> <p>Impulsores: fundadores, Charles Pfizer y Charles Erhart.</p> <p>Objetivo: Trabajar por un mundo más saludable</p> <p>Eje central del programa: Por Amor a la Vida, programa de atención social que busca mejorar la calidad de vida, así como los índices de salud y educación de la población</p> <p>Presupuesto: presupuesto para los programas de RSE según el tamaño del mercado.</p> <p><i>Aplicación</i></p> <p>Involucrados: Departamento de Asuntos Corporativos, Comité de Responsabilidad Social y aprobación final de la Gerencia.</p> <p>Acciones ejecutadas: dos programas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud Infantil y Nutrición. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proyecto Chao Lombriz:</li> </ul> </li> </ul> <p>El público que se beneficia niñas y niños en riesgo social y sus mascotas mediante la desparasitación. El programa busca atender</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud Infantil y Nutrición. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proyecto Chao Lombriz:</li> </ul> </li> </ul> <p>Inició con una cobertura de 3 mil niños en la región. Actualmente, sus acciones alcanzan a 60 mil niños.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntariado. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Infraestructura médica y educativa:</li> </ul> </li> </ul> <p>Desde el inicio en 2005 una comunidad se ha visto beneficiada por año. Asimismo, el proyecto apoya desde el 2008 el equipamiento de la Torre de Especialidades Médicas del Hospital Nacional de Niños.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio Ambiente. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reciclaje:</li> </ul> </li> </ul> <p>Ha recolectado y reciclado poco más de 4 toneladas de desechos por medio de sus programas de reciclaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reforestación:</li> </ul> <p>Ha beneficiado a comunidades como San Francisco de Dos Ríos, Turrialba, Sarapiquí y Esparza con la siembra de 400 árboles nativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ahorro Energético:</li> </ul> <p>Se cambiaron 56 lámparas en todas las oficinas, 30 bombillos tradicionales se sustituyen solamente con 1 tipo LED.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios libres de humo. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan Espiral:</li> </ul> </li> </ul> <p>Certificado a seis empresas como espacios Libres de Humo de Tabaco. Más de 12 mil personas han sido beneficiadas por medio de los mensajes de las campañas de comunicación del Plan Espiral. Se registran 59 pacientes activos bajo tratamiento tras la</p>

		<p>de manera preventiva enfermedades como la parasitosis intestinal o la toxocariasis canis.</p> <p>El beneficio se extiende a las familias de las y los niños y a sus profesoras y profesores mediante un programa educativo.</p> <p>2007, cuando se hizo el lanzamiento oficial del programa, se procuró contar con el apoyo de al menos una institución de Gobierno por país.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntariado. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Infraestructura médica y educativa:</li> </ul> </li> </ul> <p>Voluntariado corporativo se centra en la de creación de infraestructura educativa y médica.</p> <p>En el programa se colabora no solo con la construcción de infraestructura, sino con otras necesidades de la comunidad en temas de salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio Ambiente. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reciclaje:</li> </ul> </li> </ul> <p>Se recolecta y recicla la totalidad de materiales reciclables que son utilizados en las oficinas y busca extender la conducta a los hogares de cada uno de sus colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reforestación:</li> </ul> <p>Inició en el año 2008. Se realiza con la supervisión de expertos que permita una correcta reforestación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ahorro Energético:</li> </ul> <p>Se implementó por medio del cambio de bombillas tradicionales por focos tipo LED y fluorescentes que permiten el ahorro de energía.</p> <p>Se colocaron mensajes de ahorro energético alrededor del edificio y en todas las sedes</p>	<p>implementación del Plan Espiral.</p> <p>Más de 340 publicaciones asociadas a hacer conciencia sobre el tema se ha impactado una población superior a 189 millones de personas en 7 países de la región.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filantropía. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Regalos Navideños para Hogares Infantiles:</li> </ul> </li> </ul> <p>Por año se recolectan más de 100 regalos. Los Centros Infantiles que han recibido esta donación son: Blanca Flor en Heredia, La Estrellita Feliz, Tú y Yo por Amor en San José y Casa de Pan en Cartago.</p> <p>Premios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio Contribución a la Comunidad otorgado por AMCHAM en los años 2003, 2004, 2007 y 2008.</li> <li>• Gobiernos y Oficinas de las Primeras Damas de los países les han brindado algunos reconocimientos.</li> </ul> <p>Nuevos programas: se realiza una sesión anual en la cual define los proyectos que continuarán vigentes.</p>
--	--	--	--

		<p>regionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios libres de humo. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan Espiral:</li> </ul> </li> </ul> <p>Busca promover la generación de espacios libres de humo de tabaco, certificados por el IAFA y el inicio de procesos de cesación por parte de los colaboradores.</p> <p>El Plan Espiral busca promover las alianzas corporativas para generar espacios libres de humo.</p> <p>Implementación de este programa ha sido liderada por el Ministerio de Salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filantropía. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Regalos Navideños para Hogares Infantiles:</li> </ul> </li> </ul> <p>Desde el año 2006, los colaboradores de Pfizer realizan una recolecta de regalos para niños que viven en diferentes organizaciones de bien social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Programa Diflucan:</li> </ul> <p>Tiene como objetivo proporcionar el tratamiento para la candidiasis esofágica y la criptococosis meníngea a pacientes diagnosticados con el VIH/SIDA.</p>	
--	--	--	--

## Matriz de análisis Procter & Gamble

<b>CARTA DE IDENTIDAD</b>	<b>Misión y Visión</b>	<b>Proyecto Empresarial</b>	<b>Historia</b>
	<p><i>Misión</i></p> <p>"Ofrecemos productos y servicios de calidad y valor superiores que mejoren la calidad de vida de los consumidores del mundo entero. Como resultado, los consumidores nos recompensarán con liderazgo en ventas y generación de utilidades y valor, permitiendo a nuestra gente, a nuestros accionistas y a las comunidades en las que vivimos y trabajamos, prosperar"</p> <p><i>Visión</i></p> <p>Ser, y ser reconocidos, como la mejor compañía de productos de consumo en el mundo entero</p>	<p><i>Ejes de la filosofía empresarial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Integridad</li> <li>• Confianza</li> <li>• Pertenencia:</li> <li>• Pasión por ganar</li> </ul> <p><i>Ejes del negocio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belleza y Aseo</li> <li>• Cuidado del Hogar:</li> </ul> <p><i>Ejes del programa de RSE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos</li> <li>• Operaciones</li> <li>• Responsabilidad Social</li> <li>• Colaboradores</li> <li>• Grupos de interés</li> </ul>	<p>1837: se crea la empresa. 1890: P&amp;G es una corporación de millones de dólares. 1946: P&amp;G lanzó al mercado <i>Tide</i>. 1961: se lanza <i>Pampers</i> y P&amp;G se convirtió en el inventor de los pañales desechables. 1960: P&amp;G comenzó a establecer oficinas fuera de Estados Unidos. 1980, P&amp;G ya operaba en 23 países. 1987: P&amp;G era considerada como una de las corporaciones multinacionales más importantes de los Estados Unidos. 1999: empresa inicia operaciones en Costa Rica.</p>
<b>PROGRAMA DE RSE</b>	<b>Área</b>	<b>Planeamiento y Aplicación</b>	<b>Continuidad</b>
	<p>Programas definidos a partir de una causa corporativa: Vivir, Aprender y Avanzar que desarrolla programas dirigidos a niñas y niños entre las edades de los 0 a los 13 años en condiciones de riesgo social.</p> <p>P&amp;G Costa Rica concentra sus programas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad de oportunidades de acceso a educación.</li> <li>• Desarrollo Infantil Temprano</li> </ul>	<p><i>Planeamiento</i></p> <p>Antecedentes: P&amp;G comprometido con la sostenibilidad social y ambiental desde sus inicios.</p> <p>Una de las primeras empresas en desarrollar investigaciones de ciclo de vida de los productos y en establecer una Causa Corporativa</p> <p>Desde su establecimiento en el país inició con propuestas en RSE.</p> <p>Impulsores: altos mandos de la organización.</p> <p>Objetivo: colaborar con el desarrollo sostenible del planeta, y sus habitantes de hoy y para las generaciones futuras.</p> <p>Eje central del programa: mejorar la vida de</p>	<p>Resultados: programas de RSE de P&amp;G se evalúan por medio de la cantidad de niñas y niños que se ven beneficiados por los programas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminando Barreras: ha trabajado en 17 escuelas. Además, poco más de 24,000 niños se han beneficiado directamente, y cerca de 900 miembros de personal docente y administrativo se han entrenado en educación inclusiva.</li> <li>• Buen Comienzo: se beneficiaran cerca de 9,000 niños y niñas.</li> </ul> <p>Premios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio en Responsabilidad Social Corporativa otorgado por la Cámara de Comercio de Costa Rica en el año 2003.</li> <li>• Premio al Proyecto más Prometedor otorgado</li> </ul>

		<p>los niños en riesgo social de 0 a 13 años de edad.</p> <p>Presupuesto: porcentaje específico no fue aportado Presupuesto se complementa con contribución que realizan los colaboradores con un aporte voluntario.</p> <p><i>Aplicación</i></p> <p>Involucrados: Departamento de Relaciones Externas, con el apoyo directo de la alta gerencia de la corporación. Existe un Comité de Responsabilidad Social interno que contribuye con las actividades de voluntariado.</p> <p>Acciones ejecutadas: dos programas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminando Barreras: uno de los primeros que desarrolló la empresa. Busca eliminar las barreras arquitectónicas y actitudinales en las escuelas públicas del país para estudiantes con discapacidad, además de capacitar al personal docente y administrativo en educación inclusiva.</li> <li>• Buen Comienzo: programa principal de Procter &amp; Gamble. Se trabaja en la creación de una metodología de desarrollo temprano que se distribuirá a los cuidadores de niños en los CEN-CINAI del país.</li> </ul>	<p>por AmCham al programa "Eliminando Barreras" en el año 2006.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio Contribución a la Comunidad otorgado por AmCham en los años 2001, 2002, 2003, 2004 y 2007.</li> <li>• Premio Contribución a la Comunidad en el área de Gestión con la Comunidad otorgado por AmCham en el año 2011.</li> </ul> <p>Nuevos programas: P&amp;G no tiene planificado iniciar con nuevos programas de RSE.</p>
--	--	---	---

## Referencias

- Asociación Empresarial para el Desarrollo. (2008a). Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado el 10 de mayo, 2008, de <http://www.aedcr.com/cmsmadesimple/index.php?page=rse>
- Asociación Empresarial para el Desarrollo. (2008b). Heptágono de RSE. Recuperado el 29 de setiembre, 2008, de <http://www.aedcr.com/subsection.php?id=52&section=rse>
- Barquero J. (2002) El libro de oro de las Relaciones Públicas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bonilla, C. (1988). La comunicación: Función básica de las Relaciones Públicas. México: Trillas.
- Castañeda, J., De la Torre, M., Morán, M. & Lara, P. (2002). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chaves, N. (1990) La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional. España: Editorial Gustavo Gili.
- Colomer, J. (s.f.) La auditoría de imagen. Una herramienta de Relaciones Públicas. En: Manual de Relaciones Públicas Empresariales. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Correa, M., Flynn, S. & Amit, A. (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial. Recuperado el 21 de abril, 2008, de [www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf)
- David, P., Kline, S. & Dai, Y. (2005). Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model. [Versión electrónica]. Journal of Public Relations Research, 17, 291-313.
- Dominick, J. (2006). La dinámica de la Comunicación Masiva. (1ª ed). México: Mc Graw Hill.
- Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva (2002). Perfil académico profesional de la o del relacionista público. Universidad de Costa Rica. Costa Rica
- Feferholtz, G. & Ramírez, E. (2004). Responsabilidad Social Empresarial en Chile. Seminario para optar por el Título de Ingeniero Comercial con mención en Administración. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Florida Ice and Farm Co. (2010). Reporte Anual 2009 – 2010 de Florida Ice and Farm Co. Costa Rica.
- Florida Ice and Farm Co. (2011a). Reporte de Sostenibilidad 2009 de Florida Ice and Farm Co. Costa Rica.
- Florida Ice and Farm Co. (2010b). Misión, Visión y Valores. Recuperado el 20 de noviembre de 2010, de: <http://www.florida.co.cr/fifco/mision-vision.php>
- Florida Ice and Farm Company . (2010c). Historia. Recuperado el 20 de noviembre de 2010, de: <http://www.florida.co.cr/fifco/historia.php>

- Grunig, J. & Hunt, T. (2003). Dirección de Relaciones Públicas (8ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Grupo Purdy Motor. (2011a) Áreas de Trabajo. Recuperado el 23 de setiembre, 2010 de: <http://grupopurdy.com/rs-areas-trabajo.htm>
- Grupo Purdy Motor. (2011b) Filosofía. Recuperado el 23 de setiembre, 2010 de: <http://www.grupopurdy.com/filosofia.htm>
- Hernández, C., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. Colombia: Mc Graw – Hill.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial - IARSE (2006). Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria. Recuperado el 26 de setiembre, 2008, de [http://www.iarse.org/new\\_site/site/index.php?put=descargas&id\\_cat=2&PHPSESSID=cff7da6780](http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=descargas&id_cat=2&PHPSESSID=cff7da6780)
- Kotler P., Armstrong G., Camara D., Cruz I., (2004). Marketing (10ª ed). México: Prentice Hall.
- Lamb, C., Hair, J. & McDaniel C. (2006). Marketing (8ª ed.). México: Thomson.
- Mercado, P. & García, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. Estudios Gerenciales, 102, 119-135. Recuperado el 10 de abril, 2008, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v23n102/v23n102a05.pdf>
- Morrisey, G. (1996). Pensamiento estratégico, construya los cimientos de su planeación. Madrid: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Muñoz, M. (2010). Información y comunicación de la RSC. España: NetBiblio.
- Pfizer. (2009a). Historia. Costa Rica.
- Pfizer. (2009b). Valores de Pfizer. Costa Rica.
- Pfizer. (2010a). Responsabilidad Social Pfizer. Costa Rica.
- Pfizer. (2010). Annual Review 2010. Recuperado el 20 de marzo, 2011 de: [http://www.pfizer.com/files/annualreport/2010/review2010\\_diversifiedbusinesses.pdf](http://www.pfizer.com/files/annualreport/2010/review2010_diversifiedbusinesses.pdf)
- Procter & Gamble. (2004). Historia de la compañía. Costa Rica.
- Procter & Gamble. (2010a). Así pensamos. Recuperado el 05 de Mayo de 2010, de [http://pg.co.cr/cercadepg\\_asipensamos.php](http://pg.co.cr/cercadepg_asipensamos.php)
- Procter & Gamble. (2010b). Beauty & Grooming. Recuperado el 23 de Octubre, 2010, de [http://www.pg.com/en\\_US/brands/beauty\\_grooming/index.shtml](http://www.pg.com/en_US/brands/beauty_grooming/index.shtml)
- Procter & Gamble. (2010c). Household Care. Recuperado el 23 de Octubre, 2010, de [http://www.pg.com/en\\_US/brands/household\\_care/index.shtml](http://www.pg.com/en_US/brands/household_care/index.shtml)

Procter & Gamble. (2011). Reporte de Sostenibilidad 2009. Cincinnati, Ohio.

Purdy Motor. (2011). Grupo Purdy Motor. Costa Rica.

Roitstein, F. (2003). La Responsabilidad Social Empresarial en la Argentina. Tendencias y oportunidades. Documentos de Investigación del Instituto Universitario IDEA. Buenos Aires: Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina.

Teixidó, S., Chavarría R. & Castro A. (2002) Estudio de casos "Responsabilidad Social: 12 casos empresariales en Chile". Recuperado el 20 de abril, 2008, de [http://www.prohumana.cl/memorias\\_rse/estudio12casos.pdf](http://www.prohumana.cl/memorias_rse/estudio12casos.pdf)

Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. España: Ediciones Pirámide.

Wilcox, D., Cameron, G. & Xifra, J. (2006). Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas. (8ª ed.). Madrid, Pearson Education.

### **Entrevistas realizadas**

Mora, K., Murillo, A (Entrevistadoras) & Cobb, A (Entrevistada) (2011). Entrevista PG 1. Realizada el 17 de febrero de 2011. San José, Costa Rica

Mora, K., Murillo, A (Entrevistadoras) & Lara, M. (Entrevistada) (2010). Entrevista Florida Bebidas 1. [Transcripción de la entrevista]. Realizada el 15 de octubre de 2010. San Pedro, Costa Rica.

Mora, K., Murillo, A (Entrevistadoras) & Lizano, M. (Entrevistada) (2012). Entrevista Pfizer 1. [Transcripción de la entrevista]. Realizada el 16 de abril de 2012. Heredia, Costa Rica.

Mora, K., Murillo, A (Entrevistadoras) & Mastroeni, L (Entrevistado). (2012) Entrevista Purdy Motor 1. [Transcripción de la entrevista]. Realizada el 21 de setiembre de 2010. San José, Costa Rica.

Mora, K., Murillo, A (Entrevistadoras) & Mastroeni, L (Entrevistado). (2012) Entrevista Purdy Motor 2. [Transcripción de la entrevista]. Realizada el 17 de abril de 2012. San José, Costa Rica.

Mora, K., Murillo, A (Entrevistadoras) & Solórzano, M. (Entrevistada) (2009). *Entrevista Pfizer 2*. [Transcripción de la entrevista]. Realizada el 10 de octubre de 2009. Heredia, Costa Rica.