

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL CORPORATIVA PARA LA EMPRESA  
ARCELORMITTAL COSTA RICA

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la  
consideración de la Comisión del Programa de Estudios de  
Postgrado en Administración de Negocios para optar al grado y  
título de Maestría Profesional en Mercadeo y Ventas

SILVIA SOLERA VAUGHAN

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2011

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por el apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a los lectores de este proyecto: Julieta Álvarez, Oscar Acuña, y al profesor tutor: Roque Rodríguez, por la guía brindada para la elaboración de este proyecto.

Este proyecto de graduación titulado “Propuesta de estrategia de Responsabilidad Social Corporativa para la empresa ArcelorMittal Costa Rica”, fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito para aprobar el curso Práctica Profesional I de la Maestría de Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas.

---

Dr. Aníbal Barquero Chacón  
Director Programa de Posgrado

---

MBA. Roque Rodríguez Chacón  
Profesor Coordinador  
del énfasis de Mercadeo y Ventas, UCR.

---

MBA. Oscar Acuña Fernández  
Profesor Guía  
del énfasis en Gerencia, UCR.

---

Msc. Julieta Álvarez Guzmán  
Contraparte Empresa ArcelorMittal Costa Rica

---

Silvia Solera Vaughan  
Estudiante del énfasis de Mercadeo y Ventas

## Índice General

Introducción.....	12
Alcances y limitaciones.....	13
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Capítulo I	
1.1 Generalidades de la Responsabilidad Social Empresarial.....	15
1.2 La Responsabilidad Social Empresarial.....	18
1.3 La Responsabilidad Social Corporativa en Costa Rica.....	28
1.4 Conceptos teóricos.....	36
Capítulo II	
2.1 Aspectos generales de la Empresa ArcelorMittal Costa Rica.....	41
2.2 Estrategia actual para la Responsabilidad Social Corporativa en ArcelorMittal Costa Rica.....	78
Capítulo III	
3.1 Marco teórico de la investigación.....	92
3.2 Proyectos en las zonas de impacto con Responsabilidad Social Corporativa.....	134
3.3 FODA.....	134
Capítulo IV	
4.1 Justificación de la propuesta.....	138
4.2 Direccionamiento de objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.....	138
4.3 Público Objetivo.....	139
4.4 Estrategia propuesta.....	139
4.5 Mecanismos de seguimiento y control.....	153
4.6 Conclusiones.....	157
4.7 Recomendaciones.....	159
Anexos.....	162
Bibliografía.....	190

Solera Vaughan, Silvia

Cuadro de Resumen

**Propuesta de Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa para la Empresa ArcelorMittal Costa Rica**

Proyecto de Graduación – Posgrado en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Mercadeo y Ventas – San José, Costa Rica.

S. Solera V., 2012

191 h.: il.- 21 refs.

**RESUMEN**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la ejecución de una propuesta estratégica en una empresa, se ha convertido en un factor competitivo para los negocios. Hoy en día, las empresas deben invertir en la mejora continua de sus relaciones con todos los públicos de interés: proveedores, empleados, socios, comunidades vecinas y el gobierno.

La prensa y la publicidad en medios de comunicación cada vez más se interesan por divulgar temas con relación a las estrategias de RSE de las empresas y, los consumidores, a su vez, se tornan más exigentes con respecto a los servicios y productos que consumen.

El negocio basado en los principios de responsabilidad social no sólo cumple con sus obligaciones internacionales sobre cómo ir más allá. Se basa en relaciones éticas y transparentes y por lo tanto, mejoran las relaciones comerciales, el gobierno y la sociedad. Es decir, los que apuestan por la responsabilidad y el diálogo están ganando más clientes y el respeto de la sociedad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL, PROPUESTA ESTRATÉGICA, PÚBLICOS CLAVE,  
POSICIONAMIENTO DE MARCA.

MBA. Oscar Acuña Fernández

Facultad de Ciencias Económicas

Posgrado en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo y Ventas

## Lista de Cuadros

Cuadro 1.1 Herramientas RSE.....	25
Cuadro 1.2 Heptágono RSE.....	31
Cuadro 1.3 Cuadro explicativo del HeptágonoRSE.....	32
Cuadro 2.4 Organigrama ArcelorMittal.....	45
Cuadro 2.5 Aplicaciones palanquilla ArcelorMittal.....	46
Cuadro 2.6 Aplicaciones alambrón ArcelorMittal.....	47
Cuadro 2.7 Mapa ArcelorMittal.....	48
Cuadro 2.8 Estructura RSE en Costa Rica.....	49
Cuadro 2.9 Cuadro de públicos clave.....	51
Cuadro 2.10 Política ambiental.....	53
Cuadro 2.11 Política de seguridad.....	55
Cuadro 2.12 Política de Derechos Humanos.....	57

Cuadro 2.13 Pilares RSE.....	60
Cuadro 2.14 Departamento de Compras.....	71
Cuadro 3.1 Gráfica que muestra el compromiso con la ética y el cumplimiento de la ley en ArcelorMittal .....	128
Cuadro 3.2 Gráfica que muestra el compromiso de ArcelorMittal con el bienestar de sus colaboradores .....	129
Cuadro 3.3 Gráfica que muestra el compromiso de ArcelorMittal con la confianza entre los consumidores y clientes de bienes y servicios de la empresa.....	130
Cuadro 3.4 Gráfica que muestra como ArcelorMittal se construye a partir de los principios éticos, la transparencia política y el desarrollo de proyectos con actores de desarrollo.....	131
Cuadro 3.5 Gráfica que muestra el compromiso de ArcelorMittal con la comunidad y el entorno inmediato.....	132
Cuadro 3.6 Gráfica que muestra el cumplimiento en promedio de los requisitos de las categorías en estudio de la autoevaluación de AED.....	134
Cuadro 4.15 Costo de la propuesta estratégica en RSE.....	157

## Lista de Figuras

Figura 2.1 Vday.....	.89
Figura 2.2 Vacaciones Solidarias.....	.91
Figura 3.1 Foto Muppies Heredia.....	106
Figura 4.1 Diseño pauta RSE .....	141
Figura 4.2 Diseño pauta RSE .....	141
Figura 4.3 Diseño propio.....	141
Figura 4.4 Libro de Marca, ArcelorMittal.....	141
Figura 4.5: Libro de Marca, ArcelorMittal.....	143
Figura 4.6 Revista 1.....	146
Figura 4.7 Revista 1.....	148
Figura 4.8 Diseño aportado por ArcelorMittal Costa Rica. .....	149
Figura 4.9 Diseño aportado por ArcelorMittal Costa Rica. Ejemplo de valla. .....	151
Figura 4.10 Diseño aportado por ArcelorMittal Costa Rica. Ejemplo de trasera de bus. .....	151



Figura 4.11  
Tarjeta del Concurso de la Fundación ArcelorMittal.  
.....152

Figura 4.12:  
Diseño propio Ejemplo de trasera de bus.....153

## Lista de Gráficos

Gráfico 3.1. Conocimiento de los proyectos de RSE en los colaboradores encuestados de ArcelorMittal .....	96
Gráfico 3.2 Noción de la RSE entre los encuestados de ArcelorMittal Guápiles.....	97
Gráfico 3.3 Calificación de la comunicación de los programas de RSE en la empresa en Costa Rica .....	98
Gráfico 3.4 Calificación de la comunicación de los programas de RSE en ArcelorMittal Costa Rica .....	99
Gráfico 3.5 Valoración de la comunicación de los programas de RSE en ArcelorMittal Costa Rica .....	101
Gráfico 3.6 Conocimiento sobre la marca ArcelorMittal Costa Rica, entre las comunidades vecinas encuestadas.....	104
Gráfico 3.7 Formas de comunicación antigua de ArcelorMittal Escazú evaluada por los vecinos.....	105
Gráfico 3.8 Formas de comunicación antiguas de la marca ArcelorMittal Costa Rica evaluadas por preferencia de los vecinos.....	107
Gráfico 3.9 Formas de comunicación antiguas de la marca ArcelorMittal Costa Rica evaluadas por preferencia de los vecinos.....	108
Gráfico 3.10 Recepción de comunicación de la empresa.....	110
Gráfico 3.11 Evaluación de las herramientas de comunicación de ArcelorMittal Costa Rica evaluadas por los vecinos.....	111
Gráfico 3.12 Canal en que los centros educativos conocieron de RSE de ArcelorMittal Costa Rica.....	113

Gráfico 3.13	
Conocimiento de RSE de ArcelorMittal Costa Rica entre profesores y docentes de la escuela Parcelas ITCO en Caldera. ....	114
Gráfico 3.14	
Conocimiento de RSE de ArcelorMittal Costa Rica profesores y docentes de las escuelas ubicadas en las tres comunidades vecinas de ArcelorMittal.....	115
Gráfico 3.15	
Apreciación de la comunicación de RSE de ArcelorMittal Costa Rica profesores y docentes de las escuelas ubicadas en las tres comunidades vecinas de ArcelorMittal.....	117
Gráfico 3.16	
Desglose de la publicidad de ArcelorMittal Costa Rica vista por profesores y docentes de las escuelas ubicadas en las tres comunidades vecinas de ArcelorMittal.....	119
Gráfico 3.17	
Canal de comunicación entre ArcelorMittal Costa Rica, profesores y docentes de las escuelas ubicadas en las tres comunidades vecinas de ArcelorMittal.....	120
Gráfico 3.18	
Conocimiento de la marca ArcelorMittal Costa Rica en los clientes segregada por medio de difusión.....	124
Gráfico 3.19	
Canales de comunicación de ArcelorMittal Costa Rica con los clientes.....	125

## Introducción

Las discusiones sobre responsabilidad social se remontan al momento histórico cuando las compañías empezaron a tener un impacto más allá de la comunidad local, en donde proveían de empleo, bienes y servicios. En los Estados Unidos, este debate empezó a finales del siglo XIX, cuando el gobierno comenzó a regular las acciones de los negocios, dando como resultado las leyes dirigidas a influenciar la conducta de las empresas.

El dilema de cuál es la responsabilidad de las empresas ha sido materia de debate desde entonces. Ciertamente, la voz más famosa en oposición a la idea de responsabilidad social empresarial es la de Milton Friedman, quien escribió en 1970 que la única responsabilidad de los negocios es hacer dinero. Al respecto aseveró:

*...la responsabilidad social involucra la aceptación de la perspectiva socialista en cuanto a que los mecanismos políticos, no los mecanismos del mercado, son los apropiados para determinar la asignación de los recursos escasos para usos alternativos.*

Según Paul S. Otellini, Presidente y Gerente Operaciones de Intel Co, las mismas compañías, o al menos un número importante y creciente de éstas, están reflexionando sobre el rol que deben desempeñar bajo una visión de mayor alcance versus la perspectiva tradicional meramente económica. Al respecto él comentó:

*Hoy en día, los negocios son una de las fuerzas más poderosas en el mundo. Con esta influencia viene la responsabilidad.*

Esta frase impulsa el tema medular del presente proyecto, ya que pretende dar una respuesta a la gerencia de la empresa ArcelorMittal Costa Rica, sobre la necesidad de reformular una estrategia de responsabilidad social para posicionar la marca eficiente y eficazmente, frente a los públicos clave.

El posicionar la marca de la empresa ArcelorMittal Costa Rica, así como cualquier otra, a través de la Responsabilidad Social Corporativa, radica en informar a todo público que sea impactado por su operación, sobre los compromisos y esfuerzos que esta realiza, y su impacto en el ámbito económico, operativo, ambiental, social,

ético, cultural, etc. Esto permite generar más valor a la marca y con ello lograr que la empresa sea mucho más rentable.

El incremento de empresas interesadas en pertenecer a una organización de RSE de origen empresarial, se manifiesta al analizar la evolución de las adhesiones a este tipo de entidades. Este aumento muestra que para las empresas —en su mayoría grandes—pertenecer a una agrupación especializada en Responsabilidad Social Corporativa, representa un valor, puesto que pueden interactuar con pares, estar informadas y participar de debates en torno al movimiento (Fundación Avina, 2011, p.22).

Las empresas que tienen un programa de Responsabilidad Social Corporativa con su propuesta estratégica en pie, no sólo buscan lucrar sino también ser socialmente responsables y extender su mano al público clave.

La razón principal de posicionar la marca es fomentar un desarrollo constante en la imagen institucional basada en la Responsabilidad Social Corporativa, la difusión de derechos humanos, una creciente conciencia ambiental, progresivo número de empresas en bolsa, desarrollo portentoso de Fondos de Pensión y de Fondos de Inversión.

## **Alcances y Limitaciones**

### *Alcances*

El alcance del proyecto es la realización de una propuesta estratégica de Responsabilidad Social Corporativa, que le permita posicionar positivamente la marca de la empresa acerera ArcelorMittal Costa Rica.

Para realizar este proyecto, se delimitó el alcance de la propuesta, al análisis actual y generar a partir de ello, una estrategia mejorada para ArcelorMittal Costa Rica; por lo tanto se utilizará como puntos de referencia exclusivamente: Caldera, Escazú y Guápiles.

Se espera que la propuesta estratégica sea una herramienta de análisis valiosa para la empresa, de manera que le facilite competir en un entorno de marketing social dinámico, el cual busca posicionarla en cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial.

El proyecto incluye investigación de campo, análisis, estudio, y propuestas, de la empresa para evaluar las oportunidades y valorar las posibles ventajas competitivas que tiene o que se pueden llegar a desarrollar en función de sus fortalezas y oportunidades.

El alcance de la propuesta estratégica de Responsabilidad Social Empresarial conlleva únicamente la realización, y no su ejecución. Esta quedará en manos de la Gerencia.

### *Limitaciones*

Existe poca bibliografía sobre Responsabilidad Social Corporativa en Costa Rica. Por lo tanto la información que soportará el trabajo recaerá en la investigación de campo que se realizará para tal fin.

La investigación de campo no se aplicará a todos los habitantes de las zonas en cuestión, se trabajará con una muestra con el fin de poder lograr los objetivos de la propuesta de Responsabilidad Social Empresarial. Se va a trabajar con stakeholders de diferentes sectores involucrados en Responsabilidad Social Corporativa.

### **Objetivo General**

Proponer una estrategia de responsabilidad social corporativa mediante una investigación de campo que permita posicionar positivamente la marca en las comunidades Caldera, Escazú y Guápiles donde opera la empresa en cuestión.

### **Objetivos Específicos**

- Contextualizar el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial y su papel en empresas de diversos sectores de la sociedad civiles<sup>1</sup>, así como presentar los aspectos conceptuales teóricos necesarios para llevar a cabo la

---

<sup>1</sup> Empresas de la sociedad civil,. Organizaciones No Gubernamentales, Gubernamentales, Privadas, Públicas, Autónomas, Diversos Sectores Productivos.

propuesta estratégica de Responsabilidad Social Corporativa para ArcelorMittal.

- Describir la estrategia de la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa ArcelorMittal Costa Rica y las principales características del entorno en que se desarrollan.
- Realizar una investigación de campo para conocer, evaluar y estudiar, la Responsabilidad Social Corporativa, utilizando tanto técnicas cuantitativas como cualitativas que sustenten la estrategia por proponer.
- Generar una propuesta de estrategia de Responsabilidad Social Corporativa para que sea aplicada por la empresa ArcelorMittal Costa Rica.

## **Capítulo I: Descripción de la Responsabilidad Social Empresarial a Nivel Internacional y Nacional, así Como los Aspectos Conceptuales Concernientes a la Propuesta de Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial**

### **1.1 Generalidades de la Responsabilidad Social Empresarial**

En este capítulo se presenta una contextualización respecto a la Responsabilidad Social Empresarial a nivel global; además, se definen conceptos básicos, así como el desarrollo del tema a nivel de las empresas transnacionales. También, por medio de un recorrido histórico, se describen las tendencias actuales de la RSE y las prácticas que han creado las transnacionales.

Además, se analizará la RSE como una nueva forma de hacer negocios, en los que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible, tanto en lo económico, como en lo social y ambiental, al reconocer los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, tales como: los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, de tal forma que se considera el medio ambiente y las generaciones futuras.

Poseer un panorama total y claro de determinada situación es un elemento clave para poder definir el rumbo que se ha de seguir. Esto permitirá que en la planeación de la ruta se pueda tomar en cuenta variables para elegir la manera adecuada de lograr el destino planteado de la propuesta.

Primeramente, es importante describir las generalidades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a nivel mundial, en estas las primeras iniciativas se remontan al año 1943. Además, cabe mencionar la existencia de dos momentos u olas de la RSE.

La primera ola de la RSE inicia con la empresa transnacional y su credo: El Credo de Johnson & Johnson, compañía pionera en incorporar una perspectiva más profunda dentro de su responsabilidad como negocio, más allá de la manufactura y el mercadeo de sus productos. A través del Credo Johnson & Johnson se introduce una nueva filosofía industrial en la que se define la responsabilidad de la empresa hacia sus clientes, empleados, comunidad y públicos de interés.

Posteriormente la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD por sus siglas en inglés) lanzó en 1976, *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, las cuales son en esencia, recomendaciones de los gobiernos a las empresas. El objetivo de estas guías es asegurar que las operaciones de las empresas estén en armonía con las políticas de los gobiernos, fortalecer la base de la confianza mutua entre el sector privado y las sociedades en donde operan, así como mejorar la contribución de las multinacionales (MNCs) al desarrollo sostenible. Su incorporación es voluntaria, por lo que las compañías que operan bajo las leyes de los gobiernos miembros de la OECD no están obligadas a adoptarlas. En el mismo año, Shell lanzó sus principios de negocios en los que identificó los cinco públicos de interés clave para la empresa –accionistas, clientes, empleados, aquellos con quien Shell hace negocios y la sociedad.

En 1977 la declaración tripartita de principios concernientes a empresas multinacionales efectuada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) incluyó veintiocho recomendaciones, como resultado de un proceso de consulta y consenso multilateral. Estas recomendaciones están dirigidas a las compañías, gobiernos y agrupaciones de empleados. La "Caux Round Table" formada por líderes empresariales de Europa, Japón y Estados Unidos fue fundada en 1986 con la misión de impulsar un rol activo de las industrias y empresas como impulsoras de un movimiento innovador mundial. En años posteriores, La Caux Round Table, centró su atención en la importancia de la responsabilidad empresarial para la reducción de las amenazas socio-económicas a la paz y estabilidad internacionales.



Con esta iniciativa finaliza lo que podría identificarse como la primera ola de RSE, la cual si bien no fue muy prolífica en número, estuvo caracterizada por iniciativas multi-enfoque que abarcaron aspectos diversos tales como: proyección a la comunidad, colaboradores, medio ambiente y conducta ética y transparente, entre otros. Asimismo, es importante subrayar que entre los impulsores iniciales figuran compañías multinacionales, organismos internacionales como la OECD y la OIT, así como agrupaciones empresariales.

La segunda ola de iniciativas de la RSE, se habla que inicia en 1987 y culmina en el 2004, es una etapa mucho más nutrida, caracterizada por la aparición de principios enfocados en tópicos específicos como el ambiental, entre éstos The Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), The Natural Step y The Rio Declaration on Environment and Development. Con énfasis en aspectos laborales se desarrollaron iniciativas como Clean Clothes Campaign, Ethical Trading Initiative, Fair Labour Association. Asimismo, surgieron estándares técnicos como ISO 14001, Global Reporting Initiative, Social Accountability 8000, y varios fondos de inversión de filosofía social y ambientalmente responsables como Domini Social Fund, Calvert Group y Sustainable Asset Management (SAM).

La inclusión de fondos de inversión internacionales socialmente responsables era esencial para el análisis. Se consideraron entonces los criterios de inversión utilizados por estas fuentes de financiamiento y se identificaron las tendencias en los mercados financieros globales, con el propósito de contribuir para que las empresas costarricenses socialmente responsables tengan mayor acceso a estos recursos.

Domini Social Investments es uno de los fondos pioneros en Inversión Socialmente Responsable (ISR) 22. Este fondo fue establecido en 1990 por Amy Domini –agente de la Bolsa de Valores de Nueva York- quién se percató del interés de algunos de sus clientes por invertir en empresas con sensibilidad social y ambiental, así como de la negativa de este mismo grupo, a invertir en la industria armamentista, del tabaco y del alcohol. Sustainable Asset Management (SAM) junto con Dow Jones & Company lanzaron en 1999 el Índice Dow Jones Sustainability para medir el desempeño de las empresas socialmente responsables a nivel mundial. El proceso de inversión seguido por SAM combina la investigación profunda en sostenibilidad con la construcción de portafolio clásica. En forma análoga, el Grupo Calvert ha tenido como visión desde

hace 20 años la inversión socialmente responsable mediante la oferta de un grupo de fondos mutuos diseñados para ayudar a los inversionistas a lograr su seguridad financiera y al mismo tiempo ayudan a construir un futuro sostenible.

Si bien el alcance en materia de RSE de las distintas iniciativas es variado, es importante destacar que son los fondos de inversión socialmente responsables los que dan una mayor cobertura a las distintas áreas de RSE; seguidos por el Instituto Ethos de Brasil y la OECD Guidelines. Estos fondos, en su mayoría, han aparecido en la última década, lo que pone de manifiesto también la creciente tendencia en la rigurosidad exigida en el cumplimiento de prácticas de RSE. Es importante destacar que la OECD a través de sus Guías para empresas multinacionales, el Instituto Ethos y los fondos de inversión antes mencionados son extensos en cobertura de temas e incluyen aspectos no tradicionales de la RSE como tributación, ciencia y tecnología, preparación para la jubilación, contribución al fortalecimiento de las instituciones públicas y sostenibilidad económica, entre otros. (Marco lógico y conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica, 2004. Asociación Empresarial para el Desarrollo, página 23).

## **1.2 La Responsabilidad Social Empresarial**

### **1.2.1 Entidades pioneras**

Como se mencionaba al inicio de este capítulo, en la sección 1.1, y tomando como base el Marco lógico y conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica, 2004 de AED; a lo largo de dos oleadas se generaron las bases de la RSE. Las entidades pioneras que trabajaron a nivel mundial en las bases de la creación de la RSE son las siguientes:

La empresa Johnson & Johnson inició. Posteriormente la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD siglas en inglés) se lanzó en 1976, The OECD Guidelines for Multinational Enterprises, en el mismo año; Asimismo Shell comenzó a tener participación activa en la instauración de la RSE.

En el año 1977, la Organización Internacional de Trabajo (OIT); para 1986 "Caux Round Table", la alianza entre Estados Unidos, Europa y Japón .

Luego en la segunda oleada de corte ambiental, entre éstos The Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), The Natural Step y The Rio Declaration on Environment and Development. Luego apareció Domini Social Investments el cual es uno de los fondos pioneros en Inversión Socialmente Responsable (ISR) 22, además de la participación del Instituto ETHOS.

### 1.2.2 Visión de la RSE en el Siglo XXI

En el siglo XIX algunos empresarios industriales en Europa y en los Estados Unidos se preocuparon por la vivienda, el bienestar y la caridad de sus empleados. Esto junto con la aparición de movimientos contrarios a otros grupos que consideraban poco éticos por lucrar con productos perjudiciales para la sociedad, tales como la venta de tabaco, alcohol, etc. Con el siglo XX y con el desarrollo del Estado de Bienestar, el sentimiento filantrópico se volcó en relaciones formales integrales dentro de las instituciones; cuando hasta entonces el único objetivo empresarial había sido aumentar la productividad y los beneficios económicos. Aunque la expresión surge entre los 50-60 en Estados Unidos., no llega a desarrollarse en Europa hasta los 90, cuando la Comisión Europea para implicar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social, utilizó el concepto. Pues en la sociedad europea había cada vez más problemas en torno al desempleo de larga duración y la exclusión social que eso suponía. Más tarde en 1999 el secretario general de la ONU durante el Foro Económico y Mundial de Davos pidió que se adoptasen valores con rostro humano al mercado mundial. Lo cierto es que desde los años noventa este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, tras el advenimiento de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Al repasar los principales hechos emblemáticos que conforman el movimiento hacia la sostenibilidad, dentro de lo que se incluye la promoción de la RSE en su totalidad (más allá del ámbito y los actores involucrados), queda en evidencia que se trata de un proceso en marcha, con la convivencia de diferentes maneras de comprender la RSE, desde iniciativas filantrópicas y de inversión social, pasando por prácticas aisladas hasta una gestión integral del negocio. Todas forman parte de un amplio

paraguas de prácticas responsables del sector privado, imprescindible para lograr una sostenibilidad mundial. No obstante algunas voces especializadas, como las de las organizaciones que integran la Aliança Capoava —Ashoka, Fundación AVINA, Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social—, manifiestan que este paraguas está quedando pequeño ante las necesidades que se anticipan para las próximas décadas.

El camino recorrido por la RSE, comenzó mucho antes de que ésta fuera bautizada como tal, y tomó un fuerte impulso en todo el mundo a partir de la década de los '90, con un mayor desarrollo, especialmente, en América Latina durante los últimos diez años. Por otro lado a nivel conceptual viró de la filantropía y la inversión social a la búsqueda de una RSE integral, que incluyera a sus diversos dominios, para proponer en la actualidad una evolución dentro del marco de la sostenibilidad.

En los últimos años se ha estado ampliando el concepto de *Responsabilidade Social Empresarial* hacia el de *Sostenibilidad* para dar respuesta a una mayor cantidad de demandas. Entre los referentes en RSE consultados para este estudio hubo quienes explicaron la RSE como un medio, y la sostenibilidad como un fin. La relación entre RSE y el movimiento hacia la sostenibilidad se evidencia, en las iniciativas que vinculan al sector privado con dominios específicos de la RSE o con temáticas asociadas.

De este modo, la RSE ha comenzado a nutrirse y complementarse con cuestiones como negocios inclusivos, comercio justo, consumo responsable y ciudades sostenibles, entre otras.

La mayoría de los referentes entrevistados ratifica la existencia de un movimiento en torno a la temática, aunque le otorgan alcances diferentes. Mientras unos señalan que en la medida en que no haya cambios significativos, como que los gobiernos se involucren para cambiar las reglas de juego, no habrá grandes avances o cambios masivos; otros sostienen que es un proceso de bases sólidas, y otros afirman que ambas cuestiones no son encontradas sino complementarias. Hasta el momento, los especialistas destacan: la presión social, una mejor calidad de vida de algunas

comunidades y las exigencias del comercio internacional, entre las principales motivaciones de las empresas para incorporar la RSE.

Como parte del tejido social las empresas están ligadas, a nivel micro y a nivel macro, al destino de los países donde se insertan; no pueden dejar de conocer las temáticas propias de su realidad e involucrarse en ellas. La realidad mundial está cruzada por necesidades a las que un sector de empresas importante, aunque no masivo, ha empezado a dar cabida:

**Problemáticas sociales.** Pobreza, desempleo y desigualdad social son las principales problemáticas sociales, a las que se suma la falta de infraestructura que garantice, entre otros derechos, el acceso al agua. Durante la última década, estas temáticas han logrado mayor visibilidad en la agenda pública y se observan algunas señales alentadoras en relación con el involucramiento de las empresas como, por ejemplo, los casos de negocios inclusivos.

**Medio ambiente.** El cambio climático suele afectar más a los países emergentes ya que cuentan con menos recursos para prevención, y para reconstrucción cuando es necesario.

Tanto la pérdida de biodiversidad como la contaminación de los recursos naturales implican altos costos ambientales y económicos, y un riesgo para todos los actores de la sociedad (incluidas las empresas); cuestiones que requieren con urgencia atención, inversión e innovación.

**Equidad.** La necesidad de integración se vuelve más compleja. Por una parte, las temáticas ya más instaladas (la equidad de género o la inclusión de grupos que constituyen minorías, como el de las personas con discapacidad) comienzan a contar con regulaciones y legislaciones, y en el sector privado empiezan a aparecer modelos de integración. Pero a estas temáticas se suman otras, como el envejecimiento de la población y la inmigración resultante de catástrofes naturales (refugiados ambientales), las cuales deberán ser consideradas en las políticas públicas y en la toma de decisiones de las empresas.

**Salud y educación.** El acceso pleno a la salud y la educación son todavía asuntos pendientes en el mundo y principalmente en América Latina. El cuidado de la salud (temas como obesidad, sida, cáncer, adicciones) y la educación (con foco en garantizar el acceso a la educación, acompañar el proceso para evitar la deserción, incentivar la capacitación y acortar la brecha digital) se están volviendo temáticas habituales en materia de inversión social de las empresas.

**Gobernabilidad.** Hay cuestiones sobre la gobernabilidad que falta profundizar de tal modo que se obtengan resultados eficaces para el bien común, como por ejemplo la necesidad de transparencia e integridad en la relación entre el sector público y el sector privado. La participación social ha aumentado de modo significativo al instalarse la democracia, por primera vez, como forma generalizada de gobierno en América Latina.

**Demografía y ciudades.** En el 2045 en el mundo habrá nueve billones de habitantes, y cinco años después el 70% de la población mundial vivirá en áreas urbanas con desarrollo, así lo refleja el vídeo mencionado en la bibliografía de Nat Geo. Esta situación demográfica, como ya empieza a detectarse, traerá aparejados desafíos para el desarrollo urbano, las infraestructuras y servicios, para el medio ambiente y la cohesión social. La Línea de Tiempo con los hitos del movimiento de RSE muestra que la evolución se fue produciendo por acumulación. Es decir, que no hay un punto de inflexión que haya generado un cambio fundamental —un antes y un después—, pero la sumatoria progresiva de hechos alineados hacia un mismo objetivo le fueron dando forma a un proceso con avances, mesetas, retrocesos y nuevos avances. La Responsabilidad Social Empresarial. La RSE, como temática, con su terminología y principales conceptos, se encuentra instalada en las agendas, con conciencia entre los principales líderes empresariales y sociales sobre la necesidad de implementar medidas determinantes para lograr la sostenibilidad. En la búsqueda de un mayor impacto, la articulación, las alianzas y las redes aparecen como fundamentales.

Al observar la evolución de la RSE en sus distintos ejes (Organizaciones y Redes, Conceptos, Herramientas) se evidencia que ha desarrollado modalidades propias y que va generando capital social con potencial para alcanzar una transformación significativa. De las principales iniciativas regionales surgen elementos concretos que reflejan un crecimiento de la temática, tales como: el aumento de la cantidad de

organizaciones y alianzas vinculadas a la RSE, surgimiento de estándares voluntarios y una cada vez mayor adhesión de empresas a principios, presentación de balances sociales y uso de indicadores específicos, con una tendencia hacia la uniformidad en la forma de medir.

La promoción de la RSE se canaliza a través de organizaciones nacionales, regionales y redes que nuclean actores de diversos ámbitos. Cada vez se constituye una mayor cantidad de alianzas, tanto intersectoriales como intrasectoriales, en la búsqueda de objetivos como la sostenibilidad, la democracia, la paz y el respeto por los derechos humanos. Las empresas debaten sobre su lugar frente a la pobreza, empiezan a valorar la importancia de una gestión ambiental sostenible. Existe una renovada expectativa acerca de los roles que puede jugar cada uno de los actores sociales (empresas, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos) en la búsqueda del bien común y empiezan a surgir casos que muestran que esto puede convertirse en una nueva manera de hacer política, como el trabajo en ciudades sostenibles.

Según la tipología planteada en *The Path to Corporate Responsibility* por Simon Zadek —fundador y exdirector de Accountability y nominado como “líder mundial del mañana” por el Foro Económico Mundial—, la evolución de un tema en la sociedad atraviesa cuatro estadios: *latente*, cuando el tema preocupa a activistas y organizaciones no gubernamentales, pero no cuenta con evidencias duras y la comunidad de negocios lo ignora; *emergente*, cuando existe cierta conciencia política y mediática alrededor del tema, existe un cuerpo de investigación incipiente con datos todavía débiles, y los líderes de los negocios experimentan aproximaciones para lidiar con el tema; *en consolidación*, cuando hay un cuerpo emergente de prácticas de negocios en torno al tema, surgen iniciativas y estándares voluntarios con alcance sectorial, y aumenta la idea de que se necesita legislación; *institucionalizado*, cuando hay legislación y normas de negocios establecidas y las prácticas se vuelven parte de un modelo de excelencia del negocio.

### 1.2.2 Principales lineamientos, herramientas y objetivos

La función de los lineamientos, herramientas y objetivos en el tema de la Responsabilidad Social Corporativa consiste en revisar y calificar a las empresas para exigirles que cumplan con requisitos y compromisos en materia de Ciudadanía Corporativa, y políticas de responsabilidad social, dentro de un marco de referencia internacional que repercute a nivel local, en Costa Rica.

Primero, entendemos por lineamiento como aquella dirección o tendencia que existe con el propósito de regular, en este caso, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Segundo, el concepto de herramienta es un instrumento que se utiliza en función de la Responsabilidad Social Empresarial. Y por último, la definición de objetivo, punto o zona que se pretende alcanzar u ocupar como resultado de una operación.

Dichos estos conceptos, es clave para el tema en cuestión dar a conocer cuáles son los principales lineamientos que tienen como objetivo ser instrumentos que permitan regular o dar una dirección en la RSE. Veamos la tabla a continuación:



Nombre	Fecha de creación	Origen	Descripción
Global Compact	1999	Naciones Unidas	Desarrollo de nueve principios o valores universales para ser adoptados por los empresarios, relacionados a los derechos humanos, derechos del trabajo y medio ambiente.
OCDE Guidelines	1976 (revisión año 2000)	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	Desarrollo de políticas voluntarias para promover la transparencia empresarial de firmas multinacionales en las relaciones laborales, la administración del medio ambiente, sobornos, competencia, intereses de los consumidores y difusión de ciencia y tecnología.
2000 Sustainability Reporting Guidelines	1997	Global Reporting Initiative (GRI), creado a su vez por iniciativa de Coalition Environmentally Responsible Economies (CERES, Ong) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas.	Manual que presenta principios básicos y contenido específico para guiar la preparación de reportes de sustentabilidad de alta calidad, que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros.
AccountAbility 1000 (AA 1000)	1999	Institute of Social and Ethical Accountability	Descripción de un conjunto de procesos que una firma puede seguir para contabilizar, administrar y comunicar su desenvolvimiento social y ético.
Social Accountability 8000 (SA 8000)	2001	Social Accountability International	Desarrollo de estándares para certificar el desempeño de las compañías en nueve áreas: trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad, libertad de asociación, prácticas de disciplina, discriminación, horas de trabajo, compensación y administración.

Norma ISO 14000	1996	International Organization for Stantarization	Desarrollo de estándares con el fin de dotar a las empresas de herramientas adecuadas para manejar y evaluar el impacto y los riesgos medio ambientales.
Norma ISO 14063	2001	International Organization for Stantarization	Desarrollo de una guía estándar sobre principios básicos para la realización de reportes medio ambientales.
Principios Globales de Sullivan	1977	Reverendo León Sullivan	Código de conducta para los derechos humanos y la igualdad de oportunidades para empresas que operan en Sudáfrica.
Los principios de "The Caux Round Table" (CRT)	1994	Compromiso de líderes empresariales de Europa, Japón y Norteamérica.	Expresa un estándar para el comportamiento corporativo ético y responsable para el diálogo y la acción de las empresas y los líderes mundiales.

Cuadro1.1: Herramientas de RSE. Fuente: Memoria de Graduación, Chile

Empresas que se guíen por uno o varios de estos lineamientos pueden obtener, con el cumplimiento de la RSE (como un objetivo de la corporación), beneficios tales como:

### **Disminución de Conflictos**

Los principios y valores comprendidos en la RSE ayudan a la empresa a desarrollar relaciones sólidas con sus públicos, sobre la base del diálogo. En esta medida, puede ser reducido el impacto de algunos procesos legales que provocan aumento de costos y desgaste institucional. Por lo demás, la claridad en los valores y principios asegura el cumplimiento de compromisos y negociaciones de intereses.

### **Valoración de la imagen institucional y de la marca**

Las prácticas de responsabilidad social agregan valor a los negocios de la empresa, la cual puede valerse de ese potencial diferenciador para sus estrategias de negocios.

**Mayor lealtad del consumidor**

Los consumidores admiran aquellas empresas que valoran a sus funcionarios, desarrollan proyectos sociales, se preocupan por el medio ambiente e invierten esfuerzos contra la corrupción. Por esto, la responsabilidad social es un factor que garantiza la fidelidad del consumidor.

**Mayor capacidad de reclutar y mantener talentos**

Los trabajadores se sienten motivados con prácticas de gestión socialmente responsables, definidas con claridad. Les agrada formar parte de organizaciones que respetan al individuo e invierten en su capacidad de aprendizaje. La responsabilidad social atrae personas talentosas a la empresa y, al mismo tiempo, hace que el trabajador se sienta estimulado y se mantenga en su empleo.

**Flexibilidad y capacidad de adaptación**

Las empresas capaces de incluir la responsabilidad social en su estrategia de negocios son abiertas a las demandas de la sociedad, pudiendo adaptarse a estas con mayor facilidad, e incluso creando productos y servicios que atiendan nuevas expectativas.

**Sustentabilidad del negocio a largo plazo**

La perennidad de la empresa constituye también motivo de preocupación para los inversionistas. Las prácticas socialmente responsables disminuyen las contingencias de la empresa y permiten su control, reduciendo el riesgo del negocio como un todo. Una prueba de que los criterios socio-ambientales vienen ganando importancia en la evaluación del riesgo de las corporaciones, es el «Dow Jones Sustainability Index» (DJSI), creado en 1999 y conformado actualmente por más de trescientas (300) empresas en veinticuatro (24) países. Para componer el índice, usado en el mercado de acciones, cooperan dieciocho (18) ítems que miden la performance económica, ambiental y social de las empresas y cómo ellas los administran en la búsqueda de la supervivencia de los negocios a largo plazo. Los inversionistas que necesitan garantizar la rentabilidad de las acciones en el futuro se valen del DJSI para encauzar los recursos de fondos ([www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com)).

### **Acceso a mercados**

El respeto a determinadas cláusulas sociales, tales como: el combate a la discriminación; y otras ambientales, como el establecimiento de controles sobre la contaminación, permiten a la empresa operar en países o regiones que adopten patrones rígidos de conducta en estos campos.

### **Acceso a capitales**

Al garantizar el control de riesgos sociales y ambientales, la empresa puede conseguir crédito y financiamiento para proyectos en instituciones que expresan tales exigencias.

## **1.3 La Responsabilidad Social Corporativa en Costa Rica**

Costa Rica es uno de los primeros países en la región en contar con un marco regulatorio en materia de Responsabilidad Social Corporativa Turística (RSCT). Con la aprobación de esta iniciativa, el país innova en la lucha contra la explotación sexual comercial de personas menores de edad, e impone una sanción que inhabilita el ejercicio del comercio de tres a diez años a aquellos empresarios turísticos que promuevan o faciliten este flagelo.

Por otro lado, se obliga a que la publicidad turística incluya la prohibición sobre la explotación sexual comercial de personas menores de edad. También se crea la Oficina de Responsabilidad Social Empresarial en el ICT y se reforma la Ley Orgánica del ICT, para darle una nueva función de promoción a la responsabilidad social empresarial.

La célebre frase de Stephan Schmidheiny «No hay empresa exitosa en sociedad fracasada, como no hay sociedad exitosa con empresa fracasada» es absolutamente clarificadora en cuanto a este tema.

Más adelante se desplegarán las ponencias que resaltan en el ámbito costarricense de la Responsabilidad Social Corporativa y haremos una introducción a la RSE en la empresa para la cual se entregará la propuesta estratégica.

### 1.3.1 Entidades que custodian el tema en Costa Rica

La Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) promueve la Responsabilidad Empresarial y la Inversión Social Estratégica del sector productivo mediante la orientación práctica, la instalación de capacidades, el intercambio de buenas prácticas y la conformación de alianzas en temas prioritarios para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible del país.

De esa forma adopta las alianzas público privadas, uniendo los esfuerzos del sector empresarial, el estado y las organizaciones de la sociedad civil, para alcanzar mayor inclusión y cohesión social.

Fundada en 1997 por iniciativa del visionario empresario Walter Kissling Gam, AED es el capítulo de United Way en Costa Rica, y pertenece a organizaciones internacionales como Forum Empresa, el World Business Council for Sustainable Development y la Integración Centroamericana por la RSE (INTEGRARSE).

Ser parte de la Asociación Empresarial para el Desarrollo es asumir un compromiso con el desarrollo sostenible del país a través del esfuerzo coordinado del sector productivo en Costa Rica, mediante la sensibilización, implementación y ejecución de acciones de Responsabilidad Empresarial en la gestión de negocios, tomando en cuenta a los diferentes grupos de interés, y promoviendo la inversión social estratégica en proyectos de alianza público privada, dirigidos a generar mayor inclusión y cohesión social.

De esta forma las empresas asociadas de AED conforman una alianza enfocada en la promoción de las buenas prácticas empresariales en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: de adquirir mayor competitividad y contribuir; AED busca orientar y guiar a las empresas asociadas que se encuentran en distintos niveles de incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial a sus modelos de gestión del negocio. Ya sean multinacionales, corporaciones nacionales, o medianas y pequeñas empresas; las que estén iniciando sus primeros pasos en la RSE, o las que se encuentren desarrollando programas a nivel interno y externo, y deseen articular sus esfuerzos con otras empresas y actores, como el gobierno u organizaciones de la sociedad civil, a través de

un proceso consultivo desarrollado por INCAE a solicitud de AED en 2002 ([www.aedcr.com](http://www.aedcr.com)).

### 1.3.2 Perspectivas de la Responsabilidad Social Corporativa en Costa Rica

La Asociación Empresarial para el Desarrollo, AED, ha generado un Modelo conceptual que describe una propuesta de RSE para el sector privado costarricense.

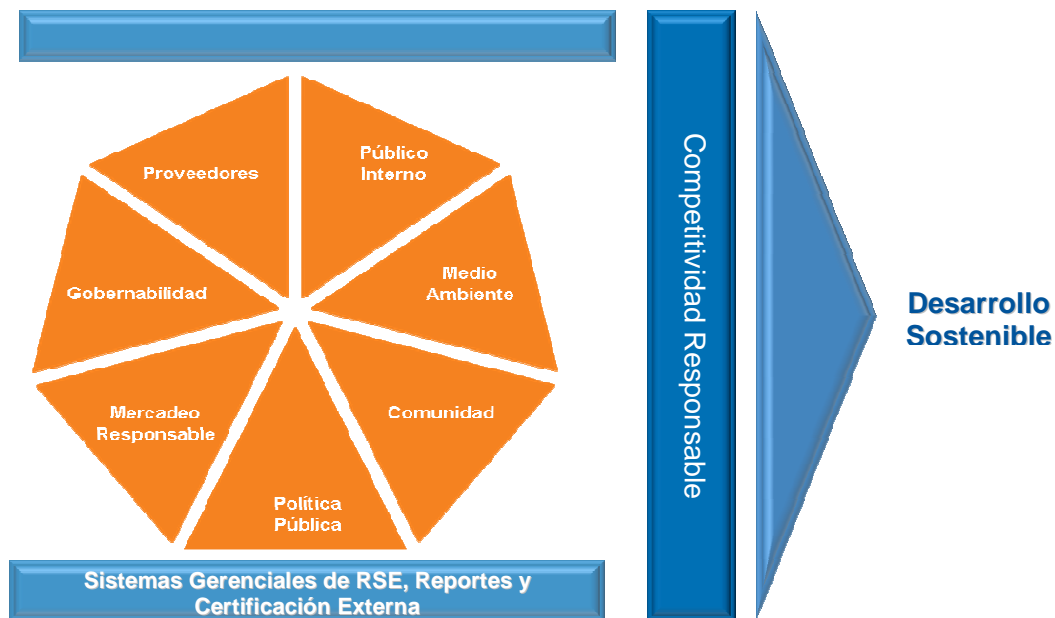
El propósito de este modelo es establecer las áreas que deben considerar las empresas costarricenses que deseen cumplir con su responsabilidad social, como parte del rol que debe desempeñar el sector privado dentro del desarrollo sostenible del país y que al mismo tiempo genere beneficios en el corto, mediano o largo plazo para el negocio. Para acompañar este modelo conceptual, se desarrolló un manual de indicadores con el propósito de proveer a las empresas un instrumento de autodiagnóstico que les permita auto-evaluar su desempeño en las distintas áreas. La idea clave es que el sector privado costarricense conduzca sus actividades en forma ética y transparente, que asegure su sostenibilidad económica y se comprometa con la causa ambiental, todo esto mientras mejora la calidad de vida de sus empleados, clientes, proveedores y comunidad, a la vez que contribuye al fortalecimiento institucional.

El desarrollo de este modelo conceptual consideró los siguientes aspectos:

- ✓ El contexto nacional a través de la identificación de los problemas prioritarios que afectan a la sociedad costarricense y al desempeño del sector privado local.
- ✓ Las tendencias y principales iniciativas internacionales de RSE.
- ✓ La relevancia directa para el sector privado desde la perspectiva de generación de beneficios para las empresas.
- ✓ La participación de distintos públicos de interés mediante talleres de consulta dirigidos a validar el modelo.

Las áreas identificadas como los componentes prioritarios para un modelo de RSE se enmarcaron en lo que se llamará el *Heptágono de RSE*, el cual comprende siete

categorías, sobre las cuales la empresa deberá enfocarse de manera integral para alcanzar una conducta de responsabilidad con la sociedad en donde opera.



Cuadro 1.2: Heptágono Conceptual de RSE por AED. Fuente: [www.aedcr.com](http://www.aedcr.com).

El modelo de RSE para empresas costarricenses debía estar alineado a los conceptos de RSE que se están desarrollando en el mundo, sin perder la perspectiva de la realidad costarricense. Para que éste logre alcanzar la credibilidad nacional e internacional se incluyeron las sub-categorías de responsabilidad contempladas dentro de cada una de las categorías del Heptágono de RSE. Estas son consistentes con las iniciativas internacionales de RSE reconocidas a nivel internacional, las cuales a su vez han sido ajustadas a la realidad costarricense, con base en un proceso de consulta y validación que convocó la participación de las distintas partes interesadas.

<b>Eje</b>	<b>Subeje</b>
Gobernabilidad	1. Legalidad.
	2. Principios éticos.
	3. Cultura organizacional.
	4. Gobernabilidad corporativa.
	5. Transparencia con la sociedad.
	6. Propiedad Intelectual.
	7. Gestión del Riesgo.
Público Interno	1. Condiciones de trabajo.
	2. Diálogo y participación.
	3. Respeto al individuo.
	4. Desarrollo del colaborador.
	5. Promoción del uso de mano de obra local.
Medio Ambiente	1. Administración interna del impacto ambiental.
	2. Administración sostenible de insumos de la empresa.
	3. Impacto del proceso.
Proveedores	1. Selección de proveedores.
	2. Relación con los proveedores.
Mercadeo	1. Política de mercadeo y comunicación.
	2. Excelencia de la atención al cliente.
	3. Calidad y seguridad de los productos y/o servicios.
Comunidad	1. Participación en la comunidad.
	2. Inversión social.
	3. Trabajo voluntario.
	4. Liderazgo social.
	5. Patrimonio socio - cultural.
Política Pública	1. Transparencia política.
	2. Proyectos conjuntos (Alianzas Público-Privadas).

Cuadro1.3: Cuadro explicativo del heptágono de Responsabilidad Social por AED.

Fuente: [www.aedcr.com](http://www.aedcr.com).

El núcleo de una conducta empresarial socialmente responsable lo constituye el compromiso de los propietarios, directores, gerentes y empleados de las empresas. Los accionistas y altos directivos de las compañías son los primeros llamados a impulsar iniciativas de RSE en sus organizaciones, y paralelamente desarrollar la cultura de responsabilidad social entre sus colaboradores. Este compromiso debe darse a todo nivel y traducirse en acciones concretas en cada una de las siete categorías definidas.

La medición del desempeño es un componente esencial para la toma de decisiones, y por lo tanto tiene que estar presente en cada una de las categorías



propuestas. Es preciso medir para identificar las áreas que requieren atención, hacer comparaciones y desarrollar planes de mejora.

La utilización de sistemas gerenciales, que incluyan planes de acción documentados, es el siguiente paso para traducir los compromisos originales en acciones *concretas* y *medibles*. Los Sistemas Gerenciales deben incluir personal asignado a tareas específicas, partidas presupuestarias fijas, mecanismos de administración y control, así como la publicación de reportes de RSE de modo regular. En el mediano o largo plazo, se espera que el modelo sirva como base para la obtención de certificaciones externas, de tal modo que se fortalezca la credibilidad de las acciones efectuadas en este campo.

El esfuerzo conjunto de las empresas, traducido en acciones concretas en estas siete categorías, así como en los factores comunes a éstas (medición, plan de mejora, sistemas gerenciales, reportes y certificaciones externas), asegurará una contribución efectiva del sector privado al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense, y en consecuencia al desarrollo de su propia competitividad.

### 1.3.3 Importancia en Costa Rica

De acuerdo con la Asociación Empresarial para el Desarrollo, AED, en su sitio web, [www.aedcr.com](http://www.aedcr.com), se ha encontrado una perspectiva sobre la importancia de la RSE en Costa Rica: contribuir a que las empresas incorporen principios de Responsabilidad Social Empresarial en su Modelo de Gestión de Negocios, de manera que incida en el Desarrollo Sostenible.

### 1.3.4 Programas exitosos en Costa Rica

SC Johnson, Wal-Mart Costa Rica y Florida Bebidas basan sus principales preceptos que guían sus negocios en la RSE.

«Ser la empresa líder de la industria de bebidas en Centroamérica en términos de volumen y rentabilidad, excediendo las expectativas de los consumidores, en beneficio de sus clientes, colaboradores, accionistas y las comunidades en donde actúa». Así se perfila la misión de una de las empresas del sector alimentario más fuertes del país: Florida Bebidas, subsidiaria de Florida Ice & Farm. La compañía construyó su Misión, su Visión y sus Valores alrededor del tema de Responsabilidad Social Empresarial

(RSE), una política apoyada desde sus inicios por la junta directiva. Además conformó un comité ejecutivo compuesto por los directores de las diferentes áreas de la empresa, quienes se reúnen una vez al mes para analizar actividades relacionadas con RSE.

La premisa actualmente es que las empresas no deban diseñar y echar a andar su plan de trabajo, sin antes definir un marco estratégico inclinado a la RSE. Este incluye la Misión y la Visión empresarial, bases para formular una estrategia.

De acuerdo con el Manual para la implementación de la RSE promovido por el Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (Cegesti) la Misión debe responder a la pregunta ¿cuál es el objetivo estratégico de negocio? Este enunciado deberá tener al menos las siguientes características: Reflejar a qué se dedica la empresa y qué ofrece a sus clientes; especificar los aspectos que diferencian a la firma de la competencia e indicar aquello que la empresa ofrece a diferentes partes interesadas (empleados, gerencia, accionistas, clientes, proveedores, entre otros).

La Visión por su parte debe responder a la pregunta ¿qué es lo que la empresa desea ser? y su respuesta debe ser por lo tanto realista y viable, simple y clara; proveer un reto a toda la organización; reflejar las metas y aspiraciones de los líderes y proporcionar un plazo prudente para el compromiso organizacional. Los Valores se obtendrán de estos dos grandes conceptos y define el compromiso y la ética de la compañía.

Por ejemplo, la compañía SC Johnson erigió cinco grandes Valores: «Somos una familia», «Somos innovadores», «Somos socios comerciales superiores», «Construimos marcas globales fuertes y perdurables» y «Somos líderes». (Tomado del Suplemento de RSE, Periódico EL FINANCIERO, Edición 622).

«En esto creemos» es un credo que siguen empleados, gerentes, colaboradores, comunidad, proveedores y todos los grupos que interactúan con SC Johnson. Está fundamentado en cinco pilares relacionados con la forma de ver y tratar el negocio, a los consumidores, su creencia en el mercado libre, los compromisos que persigue y el tipo de prácticas que promueve. La Misión, la Visión y esta filosofía se revisan cada cinco o diez años según sean las circunstancias del entorno mundial, pero en su esencia sufren pocas variaciones.

Lo anteriormente explicado, refleja que en esta firma transnacional fundada en 1886 los ejes principales de la política de RSE están basados en el trato sobresaliente con sus empleados, en la relación proactiva con la comunidad vecina y en el medio ambiente.

Otro ejemplo de cómo la RSE está presente en una organización es Wal-Mart, dueña en Costa Rica de las cadenas de supermercados Mas por Menos, Palí y Maximercado. La gerente de asuntos corporativos, Yolanda Fernández, explicó que la firma está fundada en varios pilares. Uno de ellos es el apoyo a sus colaboradores, dar un trato justo a los proveedores y dar al cliente lo que espera. Tres creencias fundamentales orientan la labor social de Wal-Mart Costa Rica, comentó Fernández: «respeto al individuo, servicio al cliente y búsqueda de excelencia. De estas creencias se deriva el marco conceptual de la Visión, Misión y Valores».

La creación de la Misión, Visión y Valores dentro de un enfoque de RSE está amparada en el tema de la gobernabilidad. Las organizaciones involucradas con este tema como: Fundemás de El Salvador, Ethos de Brasil, Perú 2021 y Fundación Acción RSE de Chile diseñaron un Manual de Contenidos de RSE dentro del cual explican que la gobernabilidad corporativa determina cómo los objetivos de una empresa se logran, cómo se monitorea y evalúa el riesgo, y cómo se optimiza el desempeño. De allí que la transparencia, equidad y prevención de conflictos de interés sean parte esencial en este esquema.

El cómo logra los propósitos tiene que ver con liderazgo, ética, seguridad, visión, valores y dirección. Por ejemplo, SC Johnson, multinacional que comercializa productos de limpieza y para el hogar, optó por centrar su política de RSE asegurando un alto nivel de comportamiento ético. De hecho sus valores están basados en una norma de conducta de cumplimiento obligatorio. Este documento consta de 15 ejes de conducta que van desde cómo deben actuar los colaboradores en cuanto a donativos dirigidos a causas políticas hasta leyes antimonopolio. Wal-Mart Costa Rica también cuenta con un código de ética. Además creó un departamento de cumplimiento para atender consultas, quejas e inquietudes de los clientes por medio de la línea 1-800.

Holcim, conocida empresa productora de cemento, posee un proyecto de Responsabilidad social denominado «Construyendo Juntos Empresas sin Pobreza Extrema» y se propuso en el año 2007 erradicar la miseria entre sus colaboradores.

René Lagos, directora de desarrollo humano de Holcim comentó que todo nació, luego de que mediante un estudio socioeconómico la empresa se dio cuenta de que parte de sus colaboradores vivían en tugurios: «Lo primero que hicimos fue trasladarlos de los tugurios a casas de alquiler, llevamos tres años alquilándoles las viviendas hasta que obtengan su vivienda este año», «Estos tres años han sido de formación, de cómo vivir en una casa, como hacer uso de los electrodomésticos básicos y vivir en una cama digna».

Lagos recalcó que la clave de esta iniciativa no está en aumentar los salarios a sus trabajadores, sino en educar la distribución de este. «La primera es formación en cómo manejar la economía doméstica, formación en principios básicos, es enseñar cómo ahorrar para obtener a mediano plazo lo que en corto plazo les generaría altas tasas de intereses». «El eje de la economía que ahí entra es el tema de las micro empresas para apoyar el sustento de las familias».

La empresa Holcim, a su vez invierte en el bienestar social de sus colaboradores, por lo que se interesó en conocer las condiciones educacionales y de salud. «El tema de educación, son las becas de un 100% para hijos(as) de los colaboradores de escasos recursos, tenemos también alfabetización para nuestros colaboradores. Asimismo, nos dimos cuenta del abuso del alcohol, inauguramos Casa Ana, esta constituye un lugar para la atención de alcohólicos y narcóticos», comentó Lagos en entrevista.

Cabe mencionar que este proyecto contó con la colaboración del Ministerio de Bienestar Social.

#### **1.4 Conceptos Teóricos**

A manera de marco teórico, es de suma importancia establecer los conceptos sobre los que se desarrollará esta investigación.

La RSE se divide en dos dimensiones a nivel macro: Los conceptos de responsabilidad social empresarial interna y externa.

Por una parte, la responsabilidad social interna de la empresa se refiere al desarrollo de acciones, políticas y programas relacionados con dos aspectos: La responsabilidad económica de la empresa para con sus accionistas o dueños y la de la empresa en materia laboral, para con los trabajadores.

La responsabilidad social que la corporación lleva a cabo de manera interna, en los dos aspectos mencionados, es imprescindible para que se logre la subsistencia dentro de la industria con un funcionamiento adecuado a las exigencias del mercado. Cabe destacar que ambos aspectos dependen directamente el uno del otro. Por un lado, la responsabilidad económica de la empresa es necesaria para aumentar el nivel de empleo, al ampliar su alcance a un mayor número de personas pertenecientes a la fuerza de trabajo; además, si la empresa se desempeña eficazmente, con un nivel de rentabilidad acorde a las exigencias de los inversionistas, le será más fácil cumplir con sus deberes como empleadora, teniendo la posibilidad de brindar una mayor escala de beneficios a sus trabajadores. Por otro lado, si la responsabilidad laboral de la empresa se logra efectivamente, la firma podrá alcanzar mayores niveles de productividad, con un personal motivado y de mayor rendimiento, lo que se traduce en una mayor rentabilidad, contribuyendo así al logro de su responsabilidad económica.

En cuanto a la responsabilidad social empresarial externa, se refiere a las acciones, las políticas y los programas orientados a la comunidad, a cualquier grupo o problema social, no directamente relacionado con la empresa de forma contractual o económica.

Con el fin de profundizar en dicha clasificación, a continuación se señalan algunas acciones y beneficios con respecto a la RSE interna y externa:

#### **Acciones al interior de la empresa:**

Estas son las acciones responsables hacia los empleados y el ambiente laboral, esto constituye permitirles el equilibrio entre trabajo y descanso, vida de familia; propiciar espacios de formación, educación y crecimiento personal; respetar creencias religiosas y diferencias culturales; procurarles condiciones de ambiente saludable y

agradable y herramientas adecuadas; realizar campañas de salud, prevención de vicios, protección al medio ambiente; estimular el deporte y expresión artística; educar con respecto al manejo de presupuestos; no discriminar, contratar a minorías; informarles de pérdidas y ganancias en general, etc. En resumen, se logra mejorar las condiciones de trabajo, reducir los gastos y evitar las pérdidas, orientando a los empleados a servir con mayor eficiencia al cliente.

Acciones responsables hacia la familia de los empleados: Preocuparse porque ellos no descuiden el tiempo que le deben dedicar a su familia; por fomentar espacios de recreación y ocio en donde participen; involucrarlos en planes de formación y capacitación, manejo de conflictos en la pareja y los hijos, salud, eventos culturales, deportivos y actividades recreativas; aportarles beneficios por convenios; brindarles alguna atención en eventos o días especiales, etc. De esta forma se logra que la familia se transforme en un aliado y se evitará que el empleado cometa actos indebidos en contra de la empresa; se minimizarán los conflictos familiares, que afectan el desempeño laboral; de tal forma que serán más leales, acatarán normas, y tendrán más compromiso y disposición por lo que hacen.

#### **Acciones al exterior de la empresa:**

Estas son las acciones responsables hacia la comunidad y los clientes que generan costo para la empresa, consisten en: apoyar actividades desarrolladas en escuelas, patrocinar parques, hacer donaciones, etc., no obstante estas dependerán de la fortaleza financiera de la empresa.

Asimismo se dan las acciones responsables hacia la comunidad y los clientes que no genera costos para la empresa, o bien son mínimos, como por ejemplo: tener una política de uso racional de los recursos; crear una cultura de reciclaje; respetar espacios públicos; mantener la empresa limpia y presentable; participar en la acción comunal (junta de vecinos, eventos sociales, etc.); no sobornar, no comprar artículos ilegales; contratar limitados físicos o gente excluida laboralmente; no participar de actividades que atenten contra la moral; realizar publicidad que no induzca a hábitos negativos, al contrario, promover valores éticos, crear sistemas de aislamiento de la contaminación acústica y de generación de olores desagradables; invertir en investigaciones sociales;

patrocinar deportistas, eventos comunales, etc. (Memoria de graduación de Chile, página 9)

A continuación, se definen algunas características que evidencian una gestión socialmente responsable en una empresa, como parte de este marco teórico y que son la estructura base de términos clave para un mejor entendimiento de la propuesta en cuestión, los conceptos han sido tomados del Manual de Conceptos básicos e Indicadores de RSE para periodistas, página 11:

**Transparencia:** Consiste en la divulgación de informaciones, decisiones e intenciones en términos claros y accesibles para todos los públicos relacionados con la empresa. Las gestiones de RSE internas y externas deben ser transparentes con el fin de posicionar una imagen institucional empresarial, justa, consistente y consecuente.

**Establecimiento de compromisos públicos:** Al respecto, la empresa deberá asumir públicamente sus compromisos, bien sean éstos relativos a su público clave, o bien al futuro, al mantenimiento de los recursos naturales, a la promoción de la diversidad.

**Instituciones con las que interactúa la empresa:** existen diversos participantes en el tema de la RSE, como las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), el Gobierno, las empresas privadas, donantes individuales, y por supuesto los beneficiarios, quienes gozan de las ayudas de las acciones filantrópicas. Estas entidades tienen un papel fundamental, ya que direccionan los esfuerzos y los impactos sobre los beneficiarios.

**Alto grado de motivación y adherencia de stakeholders:** En este sentido, se tratará de involucrar a todos los colaboradores internos y a los proveedores con la gestión de RSE de la empresa, demostrando coherencia en la suscripción y cumplimiento de sus compromisos.

**Capacidad de lidiar con situaciones de conflicto:** Esta característica se adquiere demostrando disposición para la investigación y el diálogo, desarrollando procesos que prevengan situaciones de riesgo, profundizando el contacto con redes de organizaciones y formadores de opinión y reflejando transparencia en estas acciones y relaciones.

**Establecimiento de metas a corto y a largo plazo:** Incorpora de manera efectiva los diferentes aspectos de responsabilidad social en la gestión de la empresa, con todas las características que poseen otros indicadores de performance.

**Compromiso de la dirección de la empresa:** Se fortalece la confiabilidad, comprobando claramente el entendimiento estratégico que posee la dirección de la empresa con respecto a las cuestiones de responsabilidad social. En general, la empresa tiene uno o más colaboradores dedicados de modo permanente a profundizar los aspectos relacionados con la responsabilidad social.

**Determinación del presupuesto:** La empresa establece un presupuesto para desarrollar estrategias de RSE, con un porcentaje en relación con el volumen de ventas, basándose en los objetivos que se plantearon en la estrategia y la comparación de gastos estimados de la competencia. La propuesta estratégica de RSE debe realizarse de acuerdo con el presupuesto, procurando maximizar los recursos, beneficiando al mayor número de personas y generando un alto impacto en el ambiente y la sociedad al exponer, a la vez, mensajes clave y objetivos de marca.

**Estrategia:** La estrategia es un proceso coherente, unificador e integrador de decisiones que define el propósito en términos de objetivos a largo plazo, además, trata de lograr una ventaja sostenible y responde adecuadamente a las amenazas del medio externo en cuanto a las fortalezas y debilidades. Es un punto esencial para cualquier organización por cuanto guía los esfuerzos de la entidad hacia la consecución de metas fijadas. En este estudio se expondrá la estrategia que la empresa actualmente aplica en la RSE y se propondrá otra con fundamento en los resultados de la investigación de campo que se llevará a cabo.

Aun cuando la lista es más extensa, los puntos anteriormente mencionados están presentes en todas las empresas que están incorporando o ya incorporaron la RSE en sus gestiones.

En el siguiente capítulo se detallará la RSE, en el contexto costarricense, para analizar cómo se desarrolla en la empresa ArcelorMittal Costa Rica e ir enfocándolo hacia el desarrollo de una propuesta estratégica para la compañía en análisis.



## **Capítulo II: Situación actual de la empresa acerera ArcelorMittal Costa Rica y su plan de Responsabilidad Social Corporativa como estrategia de negocio responsable con la sociedad.**

### **2.1 Aspectos generales de la Empresa ArcelorMittal Costa Rica**

En este capítulo se describe el perfil de la compañía ArcelorMittal en Costa Rica, asimismo se explicita el entorno de la RSE, es decir, el posicionamiento actual de la imagen institucional debido a las existentes acciones socialmente responsables llevadas a cabo por la empresa en cuestión.

#### **2.1.1 Reseña histórica**

A continuación se enlistan los principales datos en la historia de ArcelorMittal Costa Rica:

En 1962 se instaló en San José la primera empresa en Costa Rica especializada en la fabricación de varillas de acero: Laminadora Costarricense.

Para el año 1974 se funda la planta Trefilería Colima, también en San José. Esta planta estaba dedicada a la producción de Aceros Largos Planos y Pequeños, fabricaba piezas de acero pequeñas, solicitadas de manera específica por el cliente. A partir de diciembre del 2010, se convierte en un centro de distribución.

Más adelante en el 2001, entra en operación la nueva planta de productos trefilados, Trefilería, ubicada en La Ceiba de Orotina.

En el año 2003 entra en operación la nueva planta de productos laminados ubicada en Guápiles. En el 2006 ingresa el Grupo Empresarial Belgo Arcelor-BRASIL, este adquirió el 50% de las acciones de las sociedades, a saber: Laminadora Costarricense y Trefilería Colima. Posteriormente en el 2008 ArcelorMittal adquiere el 50% de las acciones restantes de Laminadora Costarricense y Trefilería Colima, de tal manera que toma el control absoluto de ambas.

En el año 2008, en el ámbito comercial, se firmó el contrato de alianza comercial con Didelco, distribuidor clave en El Salvador.

Para el 2010 inicia el proyecto de Red de Distribución Comercial en el cual se genera una red de alianza de distribución local y centroamericana.

### 2.1.2 Marco estratégico de la empresa ArcelorMittal

A continuación se presenta el marco estratégico de la empresa ArcelorMittal en Costa Rica. El marco estratégico brindará a esta propuesta en cuestión una referencia sobre la empresa y su estructura en cuanto: misión, visión y valores.

#### 2.1.2.1 Misión de la empresa

La misión de ArcelorMittal Costa Rica se define como: «somos una empresa siderúrgica productora de aceros no planos, líder en el mercado costarricense, con presencia internacional. Nuestros valores están arraigados en el trabajo cotidiano, son el producto de casi 50 años de trabajo continuo y están presentes en cada una de nuestras decisiones, representando cada uno de ellos la actitud con la que queremos trabajar. Son convicciones en las que basamos nuestras acciones, decisiones y nuestra forma de trabajar».

#### 2.1.2.2 Visión de la empresa

La visión de ArcelorMittal Costa Rica se define como: «consolidar nuestro liderazgo en el mercado y mantener una presencia sostenida y focalizada a nivel internacional:

- Superando las expectativas de nuestros clientes,
- Contribuyendo a la realización personal de nuestra gente,
- Aumentando el rendimiento económico de nuestros inversores mundialmente,
- Desarrollando relaciones sostenibles con nuestros proveedores,
- Colaborando con el desarrollo de nuestra comunidad».

#### 2.1.2.3 Objetivos y valores

A continuación, los objetivos y los valores de la empresa ArcelorMittal., al igual que la misión y la visión, anteriormente comentadas, son las estrategias para alcanzar las metas fijadas en la planificación.

Los objetivos estratégicos para el año 2011 de esta empresa son los siguientes:

- ✓ Buscar cero fatalidades, en el ambiente laboral, a través de un plan maestro que considere el adecuado comportamiento de las personas como una condición indispensable para trabajar en ArcelorMittal.
- ✓ Procurar la excelencia operacional y la maximización del uso de los activos a través del Gerenciamiento de la Rutina Diaria (modelo de gestión de ArcelorMittal), la mejora continua (desdoblamiento y mejora de los indicadores clave) y el intercambio de mejores prácticas (benchmark y/o plantas gemelas).
- ✓ Aumentar nuestra competitividad mediante el fortalecimiento de nuestra cultura de gestión de costos, enfatizando en la necesidad de estricto control sobre los costos fijos (que incluye producción, logística, reparaciones, mantenimiento, y gastos administrativos y comerciales).
- ✓ Aprovechar las oportunidades de crecimiento del mercado centroamericano, con foco en el mercado doméstico, desarrollando relaciones de largo plazo con nuestros clientes estratégicos. Ser la primera opción de estos clientes, mediante la mejora continua de nuestros servicios (entrega a tiempo) y desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Mantener nuestra participación de mercado y optimizar el margen de generación de valor.
- ✓ Optimizar la utilización del capital de trabajo a través de una mejor interpretación de las necesidades del mercado.
- ✓ Perfeccionar el modelo de Desarrollo de Liderazgo con el fin de alcanzar resultados sostenibles.
- ✓ Construir en un mejor clima laboral interno, atrayendo y reteniendo a los mejores profesionales, con altos niveles de motivación y compromiso.
- ✓ Fortalecer nuestra imagen como empresa social y ambientalmente responsable respetando las políticas corporativas.

Seguidamente, se muestran los valores de la empresa ArcelorMittal en Costa Rica, todos fueron obtenidos del sitio web de la empresa ([www.arcelormittal.co.cr](http://www.arcelormittal.co.cr)).

Sostenibilidad:

«Lideramos la evolución de la siderurgia para asegurar el mejor futuro posible para la industria y para las generaciones venideras; nuestro compromiso con el mundo que nos rodea va más allá de los aspectos básicos, y tiene en cuenta las necesidades de las personas que empleamos, de las comunidades en las que estamos implantados y del mundo en el que desarrollamos nuestras actividades. Este planteamiento a largo plazo constituye el eje fundamental de nuestra filosofía empresarial».

Calidad:

«Nuestra visión trasciende los límites del presente para imaginar cómo será la siderurgia del mañana...La calidad de nuestros productos depende de la calidad de las personas que los hacen posibles. Por ello, nuestro objetivo es atraer y desarrollar a los mejores talentos, para poder ofrecer soluciones de calidad superior a nuestros clientes».

Liderazgo:

«Lideramos la evolución de la siderurgia para asegurar el mejor futuro posible para la industria y para las generaciones venideras... Este espíritu emprendedor nos ha llevado a la vanguardia de la industria siderúrgica. Ahora, nuestra actuación supera todas las expectativas que se habían fijado para este sector».

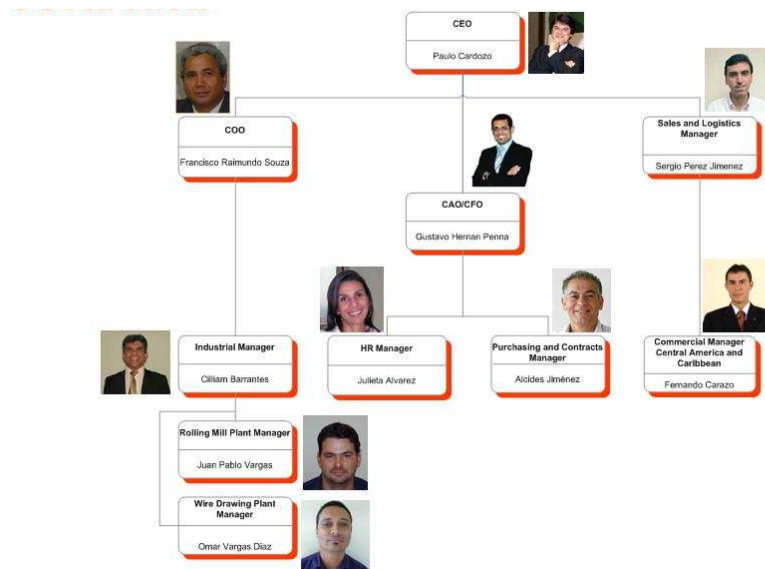
#### 2.1.2.4 Premiaciones y reconocimientos

En el Anexo #1 se muestran los premios y reconocimientos que ha recibido la compañía en orden descendente desde el más reciente hasta el más antiguo.

#### 2.1.3 Estructura organizacional

Seguidamente se despliega el detalle sobre cómo se compone la estructura organizacional de la compañía ArcelorMittal en Costa Rica. Esto también explica cómo están distribuidos los mandos gerenciales y las responsabilidades a nivel ejecutivo, operacional, administrativo e industrial.

### 2.1.3.1 Organigrama



Cuadro 2.4. Organigrama. : Fuente: Recursos Humanos de ArcelorMittal.

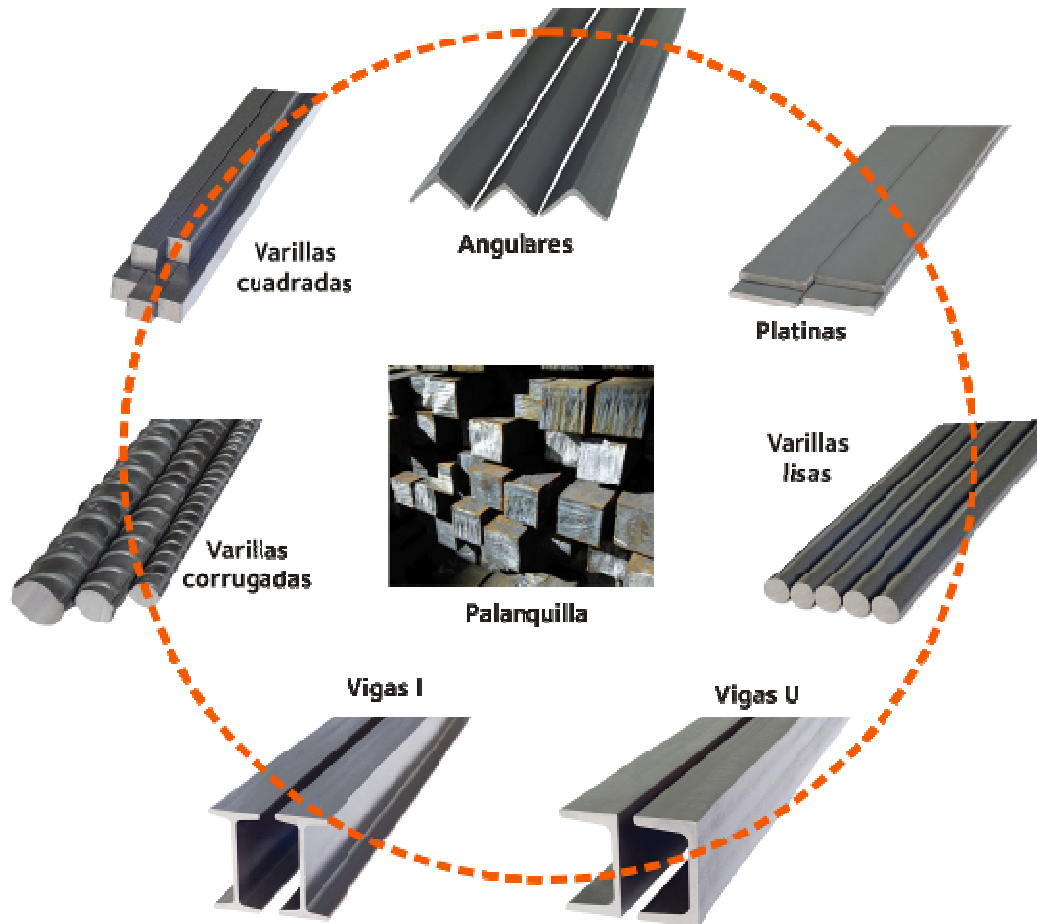
### 2.1.3.2 Operaciones

ArcelorMittal Costa Rica en sus tres unidades industriales fabrica productos largos de acero para la industria, el agro y la construcción civil.

Tiene diferentes ubicaciones donde opera en el país. A continuación se muestran las características de las unidades:

La compañía produce productos laminados en una de sus plantas, dicha operación se encuentra en Guápiles, Limón. Además, posee 125 colaboradores, que laboran en una extensión territorial (construcción) de 25 000 m<sup>2</sup>. Su capacidad productiva es de: 450 000 toneladas métricas/año.

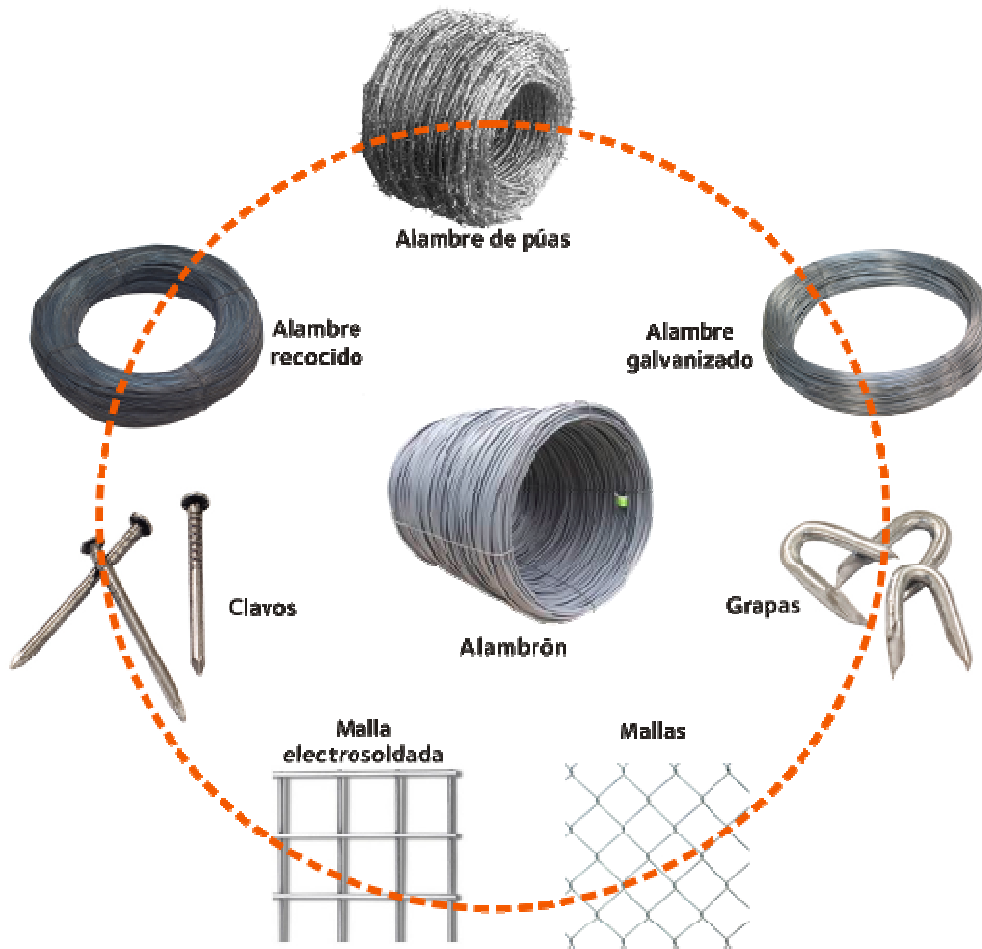
Se entiende por producto laminado aquel que se produce en caliente y se ha forjado en un tren de laminación a temperaturas de 1000 grados centígrados. Algunos productos laminados se aprecian en la lámina siguiente:



Cuadro 2.5: Aplicaciones de la palanquilla para fabricar productos de acero. Fuente: ArcelorMittal.

La otra planta se ubica en La Ceiba de Orotina, Alajuela, produce artículos trefilados y posee 151 colaboradores. Su extensión (construcción) son 22 000 m<sup>2</sup>. Su capacidad es de: 55 000 toneladas métricas/año.

Los productos trefilados son aquellos que se producen en un proceso en frío y que se relacionan con la extrusión del acero por hileras. Seguidamente se muestra la materia prima de los productos trefilados (el alambión):



Cuadro 2.6: Aplicaciones del alambrión para fabricar productos de acero. Fuente: ArcelorMittal.

En Tibás de San José hay un centro de distribución de producto terminado, este cuenta con 18 colaboradores, en una extensión (construcción) de: 13 489 m<sup>2</sup>.

Las oficinas administrativas se encuentran en Escazú, San José. Allí laboran cuarenta y cinco empleados. En una extensión (construcción): 820. 94 m<sup>2</sup>



Cuadro 2.7: Mapa con las locaciones de ArcelorMittal en Costa Rica. Fuente : ArcelorMittal.

### 2.1.3.3 Responsabilidad Social Corporativa

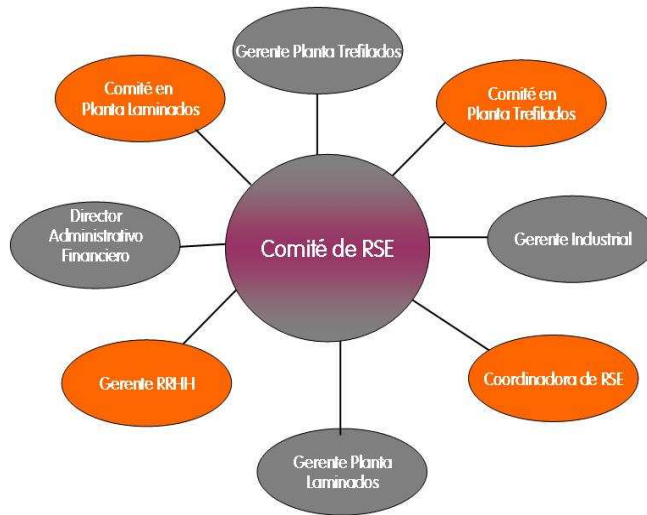
La Fundación Arcelor Mittal y la RSE trabajan con un fin común, los pilares de Responsabilidad Social Corporativa, pero se manejan por separado desde el corporativo a nivel de presupuesto y también a nivel de organigrama.

A nivel de la empresa en Costa Rica, tanto los proyectos de la fundación como de la responsabilidad social corporativa son atendidos por el mismo comité.

El siguiente esquema muestra cómo se compone el comité de responsabilidad social empresarial, de la corporación en análisis. Los comités en planta, la gerencia de recursos humanos y la coordinación de RSE son los cuatro entes que coordinan las donaciones y las actividades de voluntariado (óvalos en color naranja). Estas cuatro agrupaciones se conforman de operarios, coordinadores de recursos humanos en planta, la gerencia de recursos humanos y la coordinación de responsabilidad social de la compañía.



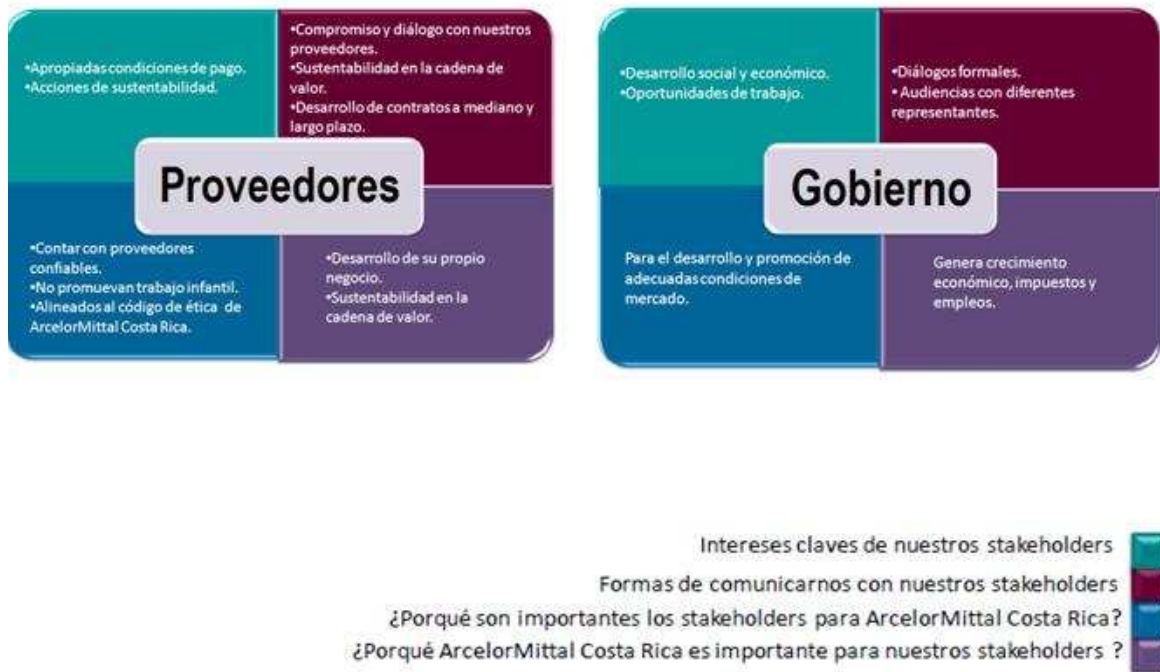
Las gerencias de la planta, la gerencia industrial de planta y la dirección financiera y administrativa (óvalos en gris) tienen visibilidad de los proyectos, dan cuerpo al comité y dan impulso a los proyectos y a la gestión de colaboradores para efectos de las actividades de voluntariado. Es decir, estos últimos dan soporte estratégico.



Cuadro2.8: Estructura de RSE en ArcelorMittal. Fuente: ArcelorMittal.

También la empresa en cuestión, actúa bajo un rango de acción de mapeo de stakeholders, que corresponde al siguiente esquema.





Cuadro2.9. Cuadro de públicos clave. Fuente: Manual de sustentabilidad ArcelorMittal

#### 2.1.4 Políticas de la empresa orientadas a la Responsabilidad Social Corporativa

Seguidamente se muestran los estatutos y métodos que sigue la empresa ArcelorMittal. Las políticas en esta empresa son protocolos de actuación, que los colaboradores administrativos y los de la planta deben seguir en temas de salud, seguridad, ambiente, donaciones y derechos humanos.

##### Política ambiental

La mejora continua de la actuación medioambiental constituye un elemento clave de nuestro compromiso con el desarrollo sostenible. La dirección de Medio Ambiente del Grupo trabaja en estrecha colaboración con las diferentes unidades operativas, velando por la aplicación de una política uniforme y coordinada que permita la evaluación y el seguimiento de nuestros resultados medioambientales y la adaptación de nuestras actividades, de conformidad con la evolución de las normativas en esta materia, y el desarrollo de tecnologías de producción más ecológicas.

Desde 1990, nuestras plantas en Europa Occidental han reducido en un 20% sus emisiones de CO<sup>2</sup> por tonelada de acero producida. El know-how que ha permitido lograr esta reducción se está transfiriendo actualmente a las demás plantas del Grupo. Se ha establecido un proceso de intercambio de conocimientos para potenciar la generalización de las mejores prácticas a escala mundial.

Además, se realizan importantes inversiones para optimizar la eficiencia de los procesos, con el fin de mejorar el entorno de trabajo de nuestros empleados y minimizar el impacto medioambiental de nuestras actividades.

Un gran número de estos proyectos han sido reconocidos por parte de los organismos públicos, y muchas de nuestras plantas cuentan con la certificación asociada a la norma internacional ISO 14001.

La solicitud de esta certificación es ahora un requisito para todas las instalaciones del Grupo.

Asimismo, en Europa se coordina el programa de investigación ULCOS (“Ultra Low CO<sup>2</sup> Steelmaking”), cuyo objetivo es identificar nuevos procesos de producción que permitan reducir drásticamente las emisiones de gases de efecto invernadero.

ArcelorMittal Costa Rica  
Aceros Largos



## Política medioambiental

Costa Rica, Marzo 2011

ArcelorMittal Costa Rica produce una amplia gama de productos de acero trefilados y laminados largos, principalmente para la construcción civil.

El fomento de la excelencia ambiental integrada en todos los procesos productivos se realiza a través de los siguientes principios:

1. Cumplir todas las **leyes y normativas medioambientales** aplicables y otras obligaciones suscritas por la empresa.
2. **Mejorar** continuamente los resultados medioambientales, aprovechando los controles sistemáticos y teniendo como meta la prevención de toda contaminación.
3. Aplicar y mejorar **métodos productivos de bajo impacto medioambiental**, aprovechando las materias disponibles en cada zona.
4. Desarrollar y fabricar productos **respetuosos con el medioambiente**, prestando especial atención a su uso.
5. Optimizar el uso de los **recursos naturales y energía**.
6. Fomentar el **compromiso del personal** con la mejora del desempeño medioambiental, asumiendo sus responsabilidades.
7. Facilitar el conocimiento y respeto de la política medioambiental a los **proveedores y subcontratistas**.
8. Comunicarse **abiertamente**, a través del diálogo, con todos los copartícipes afectados por las actividades de la organización.

**Gustavo Hernán Penna**  
CFO Costa Rica

**Francisco Raimundo Souza**  
COO Costa Rica y Trinidad y Tobago

**Paulo Cardozo**  
CEO Costa Rica y Trinidad y Tobago

Cuadro 2.10. Política ambiental. Fuente ArcelorMittal

## Política de seguridad

El compromiso con la seguridad y la salud de todos los empleados, tanto en el ámbito laboral como fuera de este, es un valor intrínseco. Es un elemento fundamental del espíritu de nuestra marca: «transforming tomorrow» (transformando el futuro).

En el mes de mayo, ArcelorMittal Costa Rica fue auditada para certificarse en OHSAS 18000 y volver a recibir la certificación ISO 14001. Ambas certificaciones son importantes para la compañía pues permite cumplir con el objetivo corporativo mundial que Costa Rica se puso como meta estratégica desde principio de año. Contar con una certificación OHSAS, significa que la empresa cumple con requisitos importantes y de peso en cuanto a la seguridad laboral.

# Política de Seguridad y Salud

Costa Rica, Marzo 2011

## Política de Seguridad y Salud

Nuestro compromiso con la Seguridad y la Salud de todos los empleados, tanto en el ámbito laboral como fuera del mismo, es un elemento fundamental del espíritu de nuestra marca: "transforming tomorrow" (transformando el futuro).

Nuestras acciones se guiarán por los siguientes principios:

Todos los accidentes y las enfermedades profesionales pueden y deben ser evitados.  
La dirección es responsable de los resultados en materia de Seguridad y Salud.  
La comunicación, la implicación y la formación de todos los empleados son esenciales para lograr la excelencia en Seguridad y Salud.  
Cada persona tiene un papel importante en la prevención de accidentes y enfermedades.  
La excelencia en materia de Seguridad y Salud contribuye al logro de excelentes resultados empresariales.  
La Seguridad y la Salud deben estar integradas en todos los procesos de gestión de la empresa.  
Velamos por la Gestión Responsable de nuestros Productos, a lo largo de todo su ciclo de vida, con el objetivo de eliminar su impacto Medio ambiental y sobre la Salud de los clientes y usuarios.

Trabajaremos con firme voluntad en la consecución del objetivo Cero Accidentes y Lesiones. Para ello, nos comprometemos a:

1. Identificar, evaluar y eliminar los riesgos que afectan a la Seguridad y la Salud para garantizar el control de todos los peligros.
2. Establecer un proceso eficaz para prevenir todos los accidentes y enfermedades profesionales.
3. Fomentar una cultura que promueva la Seguridad y la Salud, con un liderazgo visible y una clara responsabilidad.
4. Proporcionar a cada persona la formación adecuada para que desarrolle su trabajo de forma segura.
5. Analizar todos los incidentes a fin de evitar su repetición.
6. Establecer una cultura en la que se interrumpa cualquier trabajo si éste se desarrolla en condiciones inseguras.
7. Establecer objetivos cuantificables y efectuar un seguimiento del progreso a través de auditorías e informes de carácter regular.
8. Cumplir íntegramente los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba.
9. Actualizar y comprobar la operatividad de los procedimientos para situaciones de emergencia.

El éxito de esta política requiere la participación y el compromiso de todas las personas que trabajan para nosotros y con nosotros.



**Gustavo Hernán Penna**  
CFO Costa Rica



**Francisco Raimundo Souza**  
COO Costa Rica y Trinidad y Tobago



**Paulo Cardozo**  
CEO Costa Rica y Trinidad y Tobago

Cuadro 2.11. Política de seguridad. Fuente: ArcelorMittal

## Política de derechos humanos

Los derechos humanos son aquellas libertades, facultades, instituciones o reivindicaciones relativas a bienes primarios o básicos que incluyen a toda persona, simplemente por su condición humana, para garantizar una vida digna. Estos son independientes de factores particulares tales como: el estatus, el sexo, la orientación sexual, la etnia o la nacionalidad; y también del ordenamiento jurídico vigente, por lo que se consideran fuente del Derecho, en concreto el denominado derecho natural.

La Política de Derechos Humanos de ArcelorMittal forma parte del programa de cumplimiento y la formación de los empleados. Es obligatorio que todos ellos estén alineados con esta política antes de que finalice el 2011.





ArcelorMittal

# Política de Derechos Humanos

## 1. Introducción

ArcelorMittal es el mayor productor siderúrgico mundial, presente en más de 60 países. La empresa se dedica a la producción y distribución de acero, así como a la explotación de minas de hierro y carbón. La Política de Derechos Humanos de ArcelorMittal refleja nuestro respeto por todos los Derechos Humanos. La Política se centra en los aspectos identificados como prioritarios para nuestra industria.

La Política se basa en:

- La Declaración Universal de los Derechos Humanos proclamada por Naciones Unidas (ONU) y los dos Pactos Internacionales que constituyen la Carta Internacional de Derechos Humanos;
- La Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); y
- El Pacto Mundial de Naciones Unidas.

A efectos de esta Política, los documentos anteriormente mencionados se denominan conjuntamente las "Declaraciones Internacionales de Derechos Humanos".

## 2. Objeto

La Política de Derechos Humanos de ArcelorMittal establece los principios que deben guiar nuestras acciones y comportamientos en relación a los Derechos Humanos. Esta Política y las prácticas relacionadas con la misma deberán consolidarse a medida que el Grupo adquiera mayor conocimiento y experiencia en la promoción de los Derechos Humanos.

Como apoyo a esta Política, desarrollaremos procedimientos operativos con el fin de crear un entorno en el que se respeten los Derechos Humanos y contribuir a garantizar que no participamos en actividades que, directa o indirectamente, supongan una violación de estos derechos.

## 3. Alcance

Esta Política se aplica a todos los empleados de las empresas filiales y asociadas de ArcelorMittal en todo el mundo. Asimismo, los subcontratistas que trabajan en nuestras instalaciones deberán cumplir esta Política. Igualmente, fomentaremos la adopción de estos principios entre nuestros subcontratistas y proveedores a través de nuestro próximo programa Cadena de Suministro Sostenible.

La Política de Derechos Humanos de ArcelorMittal complementa y reúne cuestiones de otras políticas y normas del Grupo, como nuestro Código de Conducta Empresarial, las políticas de Salud y Seguridad, Medio Ambiente y Recursos Humanos, así como las directrices Anticorrupción.

*En caso de discrepancia de interpretación entre la versión en inglés de la Política de Derechos Humanos de ArcelorMittal y cualquier traducción de la misma, prevalecerá el texto en inglés de dicha Política de Derechos Humanos.*

Esta Política se aplicará de conformidad a las leyes de los países en los que operamos y desde el compromiso de cumplimiento de la legislación aplicable. En los casos en los que nuestra Política, procedimientos y compromisos externos sean más rigurosos que las leyes locales, actuaremos de conformidad con nuestras normas. En situaciones en las que la legislación local sea menos severa que las Declaraciones Internacionales de Derechos Humanos, nos esforzaremos por desarrollar una respuesta según cada caso individual utilizando nuestra Política como pauta. En aquellos casos en los que determinados aspectos de esta Política sean incompatibles con la legislación local, cumpliremos dicha legislación al mismo tiempo que respetaremos los Derechos Humanos.

## 4. Disposiciones y compromisos específicos

### 4.1. Compromisos con los grupos de interés

**Empleados:** Nos comprometemos a respetar los Derechos Humanos de nuestros empleados. Desarrollamos nuestras políticas sobre empleo, con el objetivo de conseguir la aplicación uniforme en todo el mundo de los aspectos relevantes contenidos en las Declaraciones Internacionales de Derechos Humanos. Asumimos el compromiso de formar a nuestros empleados para que conozcan, respeten y protejan los Derechos Humanos en el lugar de trabajo y en las comunidades locales que se vean afectadas directamente por nuestras operaciones.

**Socios comerciales:** Respetamos y promovemos los Derechos Humanos en todas nuestras relaciones con subcontratistas, proveedores, clientes, empresas conjuntas y otros socios. Para ello, nos apoyaremos en la participación proactiva, los sistemas de supervisión y las disposiciones contractuales.

**Comunidades locales:** Respetaremos los Derechos Humanos desde el entendimiento de las culturas, costumbres y valores que prevalecen en nuestras comunidades locales, fomentando un diálogo abierto e integrador con las personas afectadas por nuestras operaciones. La Norma de Relaciones con la Comunidad de ArcelorMittal establece la necesidad de mantener un diálogo abierto e integrador con las comunidades locales, incluyendo la participación de grupos a menudo marginados socialmente como las mujeres y los Pueblos Indígenas.

### 4.2. Disposiciones específicas

#### Seguridad y Salud

#### Promover la Seguridad y la Salud

ArcelorMittal se compromete a trabajar para lograr el objetivo de cero accidentes e incidentes y por el bienestar general en el entorno de trabajo. Este objetivo se apoya en las Políticas y

Procedimientos de Seguridad y Salud que promueven nuestra filosofía de Acero Seguro y Sostenible.

#### Trabajo

##### Promover la Libertad de Asociación

ArcelorMittal respeta la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. También trabajamos con nuestros subcontratistas y proveedores para promover la consecución de este principio.

##### Eliminar el Trabajo Forzoso u Obligatorio

ArcelorMittal se opone al uso del trabajo forzoso u obligatorio. También trabajamos con nuestros subcontratistas y proveedores para evitar beneficiarnos indirectamente o fomentar dichas prácticas ilegales.

##### Abolir el Trabajo Infantil

ArcelorMittal se opone al uso del trabajo infantil. Trabajamos en colaboración con subcontratistas y proveedores para evitar y eliminar cualquier caso de trabajo infantil de un modo consecuente con los intereses del menor.

##### Eliminar la Discriminación Ilegal en el lugar de trabajo

ArcelorMittal se compromete a garantizar que se trata a cada empleado y potencial empleado con equidad y dignidad. Consecuentemente, no se tolerará ninguna práctica discriminatoria ilegal por cuestiones de raza, color, género, orientación sexual, edad, religión, etnia, origen nacional o social, patrimonio, opinión política o de otro tipo, discapacidad o cualquier otra cuestión. El Grupo busca dar a todos los empleados las mismas oportunidades de promoción sin ningún tipo de discriminación.

##### Eliminar el Acoso y la Violencia

ArcelorMittal se compromete a fomentar un entorno laboral libre de cualquier forma de acoso, explotación, abuso o violencia, tal y como lo defina la legislación de cada país en el que realizamos nuestras actividades.

##### Compensación y Remuneración Competitiva

ArcelorMittal tiene como objetivo pagar salarios competitivos en función del análisis de los mercados locales y, como mínimo, pretende proporcionar a cada empleado una remuneración acorde con el trabajo que desempeña.

##### Cumplir las Condiciones de Trabajo

ArcelorMittal cumple todas las leyes sobre las condiciones de trabajo, incluyendo la jornada laboral básica y las horas extraordinarias y acatará los acuerdos negociados con los representantes de nuestros empleados.

#### Comunidades locales

##### Evitar los Traslados Involuntarios

ArcelorMittal se esfuerza por evitar los traslados involuntarios. En los casos en los que sean inevitables, nos comprometemos a cumplir las directrices de las autoridades regionales o de los gobiernos nacionales acerca de los traslados y rehabilitaciones. Actuaremos de acuerdo con las normas de Derechos Humanos sobre este asunto.

##### Respetar los Derechos de los Pueblos Indígenas

ArcelorMittal respeta los derechos de los Pueblos Indígenas, tal y como se definen en las nuevas normas internacionales y nacionales aplicables.

##### Adoptar Medidas de Seguridad Proporcionadas

ArcelorMittal tiene el objetivo de garantizar que tanto la seguridad en nuestras operaciones como la colaboración con las fuerzas de seguridad públicas y privadas sean coherentes con las leyes de cada país y con las normas y directrices internacionales, así como con los Principios Voluntarios en materia de Seguridad y Derechos Humanos. Adaptaremos nuestras medidas de seguridad para mantener el equilibrio entre las necesidades de seguridad y el respeto de los Derechos Humanos.

##### Desarrollar prácticas sobre el uso del Suelo y el Agua

ArcelorMittal trabaja para lograr el entendimiento y la implementación de prácticas correctas sobre el uso del suelo y el agua conforme a las nuevas prácticas internacionales, al mismo tiempo que respeta los derechos humanos y actúa para favorecer nuestra Política Medioambiental.

## 5. Gobierno corporativo y responsabilidad

La Dirección General del Grupo ArcelorMittal tiene la responsabilidad global de la aplicación de esta Política. El Consejo de Administración recibirá informes sobre nuestra actuación en materia de Derechos Humanos como mínimo una vez al año, a partir de 2011. Publicaremos información sobre nuestras actuaciones en el Informe de Responsabilidad Corporativa, disponible en: [www.arcelormittal.com](http://www.arcelormittal.com) (Corporate Responsibility, Publications and Reports).

## 6. Implementación

La aplicación de esta Política de Derechos Humanos se consolidará progresivamente, a medida que los procedimientos de evaluación de riesgos y *due diligence* incorporen nuevos aspectos relacionados con los Derechos Humanos. Estos derechos también se integrarán en las evaluaciones de impacto social, realizando análisis específicos sobre los aspectos relacionados con los Derechos Humanos cuando resulte necesario.

Esta Política constituye el marco en el que ArcelorMittal desarrollará normas y procedimientos, según sea necesario, en materia de Derechos Humanos.

Esta Política cuenta para su aplicación con un manual de procedimientos, formación y comunicación en todo el entorno del Grupo aprobadas por el Comité de Dirección del Grupo ArcelorMittal.

Las unidades operativas de ArcelorMittal pondrán en común sus mejores prácticas en materia de mecanismos de gestión de quejas relativas a la vulneración de derechos, con el objetivo de establecer canales eficaces para, en su caso, resolver las demandas de los actores locales con relación a esta Política.

## 7. Revisión y supervisión

ArcelorMittal revisará periódicamente esta Política y su aplicación para verificar su sostenibilidad y eficacia.

ArcelorMittal puede recurrir a entidades independientes para supervisar el cumplimiento de esta Política.

También agradecemos los comentarios y el diálogo con las partes interesadas. Todas las propuestas y sugerencias sobre esta Política pueden enviarse a [rcespana@arcelormittal.com](mailto:rcespana@arcelormittal.com)

L.N. MITTAL  
CHAIRMAN AND CEO

A. MITTAL  
CFO AND MEMBER  
OF THE GMB

M. WURTH  
MEMBER OF THE GMB

G. URQUIJO  
MEMBER OF THE GMB

S. MAHESHWARI  
MEMBER OF THE GMB

C. CORNIER  
MEMBER OF THE GMB

D. CHUGH  
MEMBER OF THE GMB

P. KUKIELSKI  
MEMBER OF THE GMB

Cuadro 2.12. Política de Derechos Humanos. Fuente ArcelorMittal

## Política de donaciones

### Objetivo:

Definir y establecer las condiciones en las que ArcelorMittal Costa Rica realiza donaciones externas extraordinarias, con el fin de atender requerimientos puntuales de instituciones que, por ser cuestiones acotadas, no puedan ser considerados dentro de los proyectos y programas de la Fundación ArcelorMittal.

Alcances: Es aplicable en todas las localizaciones y gerencias de ArcelorMittal Costa Rica y empresas controladas.

### Abreviaturas/Definiciones

#### Donaciones externas extraordinarias:

Se trata de los aportes puntuales a instituciones preferentemente ubicadas en la zona de influencia de las plantas de ArcelorMittal Costa Rica, que permitan solucionar cuestiones menores en pos del bienestar de la población. Estas donaciones son extraordinarias ya que las donaciones ordinarias de ArcelorMittal a la comunidad, son canalizadas a través del sostenimiento de la Fundación ArcelorMittal que, con sus diferentes programas y proyectos de mediano y largo plazo, trabaja en las localidades en donde se encuentran las instalaciones de la empresa con foco en la educación, la salud, el cuidado del medio ambiente y la promoción social.

#### Institución beneficiaria:

Comprende todas aquellas entidades sin fines de lucro cuya actividad principal es brindar servicios a la comunidad en las localizaciones donde se encuentra ArcelorMittal Costa Rica y/o Empresas controladas, a saber: Municipalidad, Policía, Bomberos, ONG's, Clubes, Escuelas, entre otros. **QUE ESTEN DEBIDAMENTE INSCRITAS EN EL REGISTRO PÚBLICO**, de lo contrario la organización podrá negociar con ArcelorMittal hasta que este inscrita.

Dinero: dinero en efectivo, cheque o transferencia entre cuentas bancarias, según las posibilidades de la institución y el monto de la donación.

Producto: Producto, Material y/o Servicio, producido y/o comercializado por ArcelorMittal Costa Rica S.A. y/o Empresas Controladas o adquiridos a terceros para ser donados.

Bienes de uso en desuso: cualquier tipo de material o bien, que no sea utilizado por la compañía para desarrollar sus actividades.

Referencias:

- Procedimiento de Compras
- Procedimiento para otorgar donaciones en efectivo
- Procedimiento para otorgar donaciones de producto
- Procedimiento para otorgar donaciones de bienes de uso en desuso

Políticas: No se otorgará ninguna donación a las solicitudes que incumplan las directrices establecidas en esta política, o bien, no se ajusten a los pilares de RSE:



Cuadro 2.13: Pilares RSE. Fuente: ArcelorMittal.

## 6. Responsabilidades

Presidente Ejecutivo:

- ✓ Autorizar o denegar las solicitudes de pedidos de donación, excepto aquellas donaciones de montos poco significativos (menores a los \$1000).

#### Gerencia de Recursos Humanos

- ✓ Analizar y presentar al Presidente Ejecutivo, los pedidos formulados con las recomendaciones de los diversos sectores para que los autorice o los deniegue.
- ✓ Proponer al Presidente Ejecutivo un presupuesto anual para donaciones, en función de los programas anuales de donaciones externas.
- ✓ Aprobar las donaciones de montos poco significativos ( hasta \$1.000)
- ✓ Recibir todo pedido de donación externa.
- ✓ Responder sobre la resolución de los pedidos de donación, sean aprobados o no.
- ✓ Gestionar la realización de la donación.

Realizar el seguimiento de las donaciones asignadas y verificar que el destino de estas, cumplan con los fines que le fueron asignados, archivando toda documentación que la avale (ej. Remitos conformados).

#### **Instrucciones**

#### **Condiciones**

Es condición necesaria para la concreción de cualquier donación, que los productos por donar lo sean solamente para el uso para el que fue solicitado por la institución beneficiaria. No podrán tener por destino posterior la comercialización, en cualquiera de sus formas.

No se podrá donar productos y/o sustancias prohibidas o peligrosas, ni recipientes que hayan contenido alguna de esas sustancias ni productos de segunda calidad, sin importar el destino del bien, aún cuando hayan sido declarados como chatarra. Asimismo, tampoco se podrá efectuar ningún tipo de donación a persona física (terceros).

**Las solicitudes de donación se recibirán por escrito**

Las donaciones de bienes de uso se efectúan bajo el supuesto de que el beneficiario es responsable del transporte, instalación, servicio y otros gastos de puesta en marcha y mantenimiento, relacionados con la donación. En caso de que se donen productos elaborados el transporte será a cargo de ArcelorMittal Costa Rica o Empresas Controladas, considerándolos como accesorios de la donación.

Todas las donaciones deben ser imputadas a la cuenta contable correspondiente (Donaciones) al centro de costos de Recursos Humanos.

**Donaciones a terceros realizadas por ArcelorMittal Costa Rica**

Las donaciones por realizar podrán involucrar:

- ✓ Materiales y/o Bienes de uso en Desuso
- ✓ Productos fabricados y/o comercializados por/para ArcelorMittal Costa Rica y Empresas Controladas
- ✓ Dinero
- ✓ Bienes adquiridos a terceros para su donación

7. Revisión: Esta política se debe revisar cada año o cuando las circunstancias así lo requieran.

La presente norma continuará vigente aún cuando no haya sido revisada transcurridos doce meses desde su vigencia.

**Política de Compras**

Objetivo:

- ✓ Establecer los lineamientos básicos que debe seguir el proceso de las Compras, asegurando el cumplimiento de los puntos clave de control interno de los procesos de negocio y el flujo de adquisición de bienes y servicios acorde con las necesidades y requerimientos de los diversos usuarios. Establecer los criterios para comprar en forma competitiva.

#### Alcances:

Estos lineamientos aplican para todas las entidades en Costa Rica del Grupo ArcelorMittal.

#### Referencias:

NP.ABA.006 Proceso General de Compras de Mercado Local-Acindar

#### Definiciones:

- SOC: Solicitud de orden de compra. Documento que el usuario solicitante completa, en donde este enumera detalladamente las necesidades de bienes o servicios que espera sean satisfechos mediante la gestión del departamento de compras. Aparece en el sistema SAP como «Solicitud de Pedido» o «Solicitud Orden de Servicio».
- OC: Orden de compra. Documento oficial que le indica al proveedor las condiciones de compra de bienes y servicios.
- Cotización: Documento que emite el proveedor en el cual indica el precio, el tiempo de entrega, las condiciones de crédito de la mercancía o servicio que se está ofreciendo, así como la vigencia de esta.
- Proveedor único: Es aquel que tiene la exclusividad del bien o servicio, a nivel local o regional.
- Proveedor recurrente: Aquel al que se le compra regularmente bienes o servicios.
- Proveedor no recurrente: Proveedor al que se le realizan compras esporádicas (una a cinco veces al año).
- Orden de Compra Abierta: Es aquella que se le genera a un proveedor por un lapso de tiempo determinado, en el transcurso del cual este puede hacer entregas parciales. Existen OC abiertas por precio o por cantidad.

- Punto de Pedido: *Stock* de materiales a partir del cual hay que colocar una solicitud de orden de compra para poder generar una compra.
- Licitación: Metodología utilizada cuando existe una especificación del requerimiento para escoger el proveedor de productos o servicios.
- Negociación Directa: Metodología aplicada en forma excepcional cuando existen razones estratégicas y/o particularidades del rubro y/o características de la plaza proveedora que justifican canalizar el proceso de adjudicación con un proveedor.
- Caja Chica: Es un fondo en efectivo que se utiliza para realizar los pagos convenientes por un monto menor a US\$50.
- Reembolso: Devolución de dinero por una compra realizada por un funcionario de la empresa previa autorización gerencial y un monto menor a \$150.
- Gasto de representación: Son aquellos gastos en que se incurren para la atención de personal que visita la región, o aquellos que realizan los funcionarios que visitan otros países.
- Familiares de primer y segundo grado de consanguinidad: Abuelos, padres, hermanos, hijos y nietos de algún funcionario de la empresa.
- Familiares de primer y segundo grado de afinidad: Suegros y cuñados de algún funcionario de la empresa.
- Activo: Término contable-financiero con el que se denomina al conjunto de recursos económicos con los que cuenta una persona, sociedad, corporación, entidad, empresa o cualquier organización económica.
- ERP R3 SAP: Sistema de información y plataforma tecnológica, por medio del cual se realizan las compras.

#### Lineamientos:

Toda compra de bienes y servicios superior a US\$150 debe realizarse por medio de SOC. Las compras menores a US\$150 pueden hacerse directamente, cubriendo el



costo por medio de caja chica (tope de compra US\$50), reembolso o transferencia. En este proceso toda factura debe ser emitida a nombre de Laminadora Costarricense S.A. o Trefilería Colima S.A. según corresponda.

Toda orden de compra (OC) deberá estar respaldada por una solicitud de orden de compra electrónica en ERP.R3-SAP. Debe quedar en cada SOC constancia de la o las cotizaciones escritas realizadas de manera que sean fácilmente verificables (ver condiciones en el punto IX.C).

Sólo el personal de compras está autorizado para adquirir compromisos de pago en nombre de la compañía, en aquellas categorías bajo su control.

En el caso de que existiera alguna salvedad acerca de esta política, se deberá llenar una Nota de Desviación, esta debe ser firmada por el gerente que autorizó la compra fuera de los lineamientos de la Política de Compras, el Gerente del Área de Compras y el Gerente General Administrativo, Riesgos, Compras & Contratos.

El compromiso con el proveedor será únicamente a través de una OC escrita y debidamente firmada.

No se puede establecer ninguna relación comercial con familiares en primer y segundo grado de consanguinidad, ni primer y segundo grado de afinidad.

#### Responsabilidad del Departamento de compras

Dentro del alcance de su competencia, el departamento de compras es responsable de todos los procesos comerciales relacionados con la compra de bienes y servicios, en particular de:

#### Definición de la Política de Compras

- Investigación del Mercado
- Calificación de los proveedores
- Solicitud de la cotización de varios proveedores calificados
- Negociaciones con los suplidores
- Decisión de otorgamiento de contratos en colaboración con el cliente

- Definición de los términos de contrato
- Negociaciones del contrato
- Procesamiento de la orden
- Manejo de los cambios de contrato
- Mantenimiento de las alianzas con suplidores
- Facilitación de las resoluciones de no-cumplimiento del suplidor

#### Identificación de reducción de costos/gastos

El Departamento de Compras estudiara reclamos sobre su gestión siempre y cuando exista un soporte para este en el sistema SAP, ya sea una orden de compra, solicitud de pedido o solicitud orden de servicio (a excepción de la solicitud de creación de código).

(Ver anexo #2)

#### Proceso de Compra

#### Proceso de Licitación (Selección de proveedores)

Debe incluirse en el proceso de licitación todos los productos de compra recurrente y básica, excepto:

Productos relacionados con proveedores únicos, por ejemplo: combustible (monopolios), repuestos de maquinaria que por criterio técnico se compran solo al fabricante.

Productos relacionados con negociaciones regionales.

Según lo establecido por criterios del departamento de calidad o técnicos de otro departamento.

Distribuidores exclusivos dado la plataforma tecnológica de la empresa o convenios.

Para asegurar las mejores condiciones posibles, el departamento de compras debe llevar a cabo un proceso de licitación, el cual debe cumplir con lo siguiente:

Cada 12 meses deben licitarse los suplidores de bienes y servicios con un gasto anual mayor de \$10 000. (Elaborar Contratos de Servicios o en su caso, verificación - aprobación de Tabla Comparativa de Precios para productos, bienes y/o servicios superiores a \$3000, que así lo requiera).

Los criterios que deben utilizarse para decidir a cual proveedor adjudicar la compra son:

- ✓ Nivel de servicio
- ✓ Precio (incluyendo descuentos)
- ✓ Calidad
- ✓ Garantía
- ✓ Plazo de crédito
- ✓ Criterio técnico
- ✓ Referencias
- ✓ Cumplimiento de las Políticas de ArcelorMittal.

El criterio de selección de proveedores, incluye también aspectos de responsabilidad social, como por ejemplo relación con la comunidad, beneficios laborales, contribución con el fortalecimiento institucional e iniciativas para la conservación del medio ambiente.

Debe escogerse un proveedor líder y un sustituto en la medida de lo posible.

Condiciones mínimas por negociar:

- ✓ Plazos mínimos de crédito (salvo justificación escrita mediante nota de desviación):
- ✓ Importaciones: 45 días.
- ✓ Locales: 45 días

Esto no se cumple para compras Intercompany.

El Departamento de Compras mantendrá un archivo de las licitaciones realizadas, en el cual se muestren las empresas participantes, las cotizaciones recibidas,

el cuadro comparativo y la adjudicación final a un proveedor, avalada por el Gerente General Administrativo, Riesgos, Compras & Contratos.

En el momento en que se define y se aprueba un proveedor por medio de un proceso de licitación, todas las compras relacionadas a sus productos y servicios se le estarán asignando automáticamente y no requerirán más cotizaciones.

Si el proveedor seleccionado para brindar un servicio anual, incumple con las condiciones acordadas dejando así de ser la mejor opción, se prescindirá de su servicio y automáticamente se le asignará al proveedor que haya calificado como segunda opción en el proceso efectuado (si este existe), o bien si se considera conveniente, por el Gerente General Administrativo, Riesgos, Compras & Contratos, se realiza un nuevo proceso de licitación.

Ante igualdad de condiciones de ofertas (precio y calidad) ArcelorMittal dará prioridad a los proveedores nacionales, para fortalecer el desarrollo de estos en el país y establecer estratégicamente alianzas comerciales para beneficio de las partes.

#### Registro y relación con proveedores

El departamento de compras es el único autorizado para incluir y excluir proveedores o modificar los datos o condiciones. Toda inclusión debe hacerse con la Fórmula «Archivo Maestro de inclusión de Proveedores». Es responsabilidad del Departamento de Compras mantener actualizada la base de datos comercial.

El Departamento de Compras es el único autorizado de enviar o recibir correspondencia relacionada con los aspectos comerciales de los proveedores (condiciones de compra, reclamos, etc.). Únicamente este departamento está autorizado para realizar cualquier reclamo –verbal o escrito– sobre entregas, calidad u otra objeción del material o equipo y tiene la potestad de hacer partícipe al solicitante si así lo considera necesario.

Los trabajos realizados por contratistas serán atendidos específicamente por el solicitante, sin embargo, es responsabilidad de este departamento establecer el contacto con el proveedor y verificar que este cumpla con los requisitos y procedimientos específicos de acuerdo con el tipo de trabajo que vaya a realizar.

Solamente el Departamento de Compras está autorizado para dar algún tipo de información sobre los proveedores activos a terceros.

Es responsabilidad del área de compras el desarrollo de proveedores alternos para cada bien o servicio cumpliendo con los requisitos de aprobación. Esto con el objetivo de cubrir cualquier contingencia por el incumplimiento del proveedor, o por la calidad de los bienes y servicios. El solicitante puede sugerir proveedores, pero la negociación le corresponde al departamento de compras.

Las contrataciones por servicios de asesorías técnicas por parte de las empresas o las personas físicas ubicadas en el extranjero, deben ser coordinadas con este departamento antes de su contratación para elaborar el contrato (si es necesario) y definir asuntos comerciales.

Para los servicios metrológicos es vital considerar como primer criterio de selección, que el proveedor pueda suministrar certificados de calibración trazables hasta un estándar reconocido internacionalmente. En segundo lugar el soporte técnico, las garantías, etc.

A los proveedores de servicios analíticos se les solicita un documento con una breve descripción del laboratorio, procedimientos de buenas prácticas de laboratorio, protocolos de muestreo y análisis, etc.

#### Solicitud de Orden de Compra

Las solicitudes sólo pueden generarse en Orden de Compra, cuando son aprobadas por un Gerente o la persona designada, dicha aprobación se hace por medio del Sistema ERP-SAP.

La descripción detallada del artículo es fundamental, por lo que deberán incluirse todas las calidades y especificaciones necesarias, tales como: nombre, marca, tamaño, capacidad, características de calibre, volumen, material del que está hecho el artículo, tiempo de entrega, condiciones de servicio postventa, y otras especificaciones técnicas y de calidad necesarias para su identificación.

Toda solicitud para compra de activos fijos, debe estar considerada en el presupuesto de inversión de la empresa. Previo a la cotización de este, se debe completar el formulario de solicitud de apertura de orden de inversión. El departamento de compras se encargará de la codificación del activo (plaqueo), previo a la entrega al solicitante.

El Departamento de Compras contará con cinco días hábiles después de su aprobación para cotizar aquel bien o servicio, excepto aquellos que formen parte del plan de licitación, proyectos y desarrollo de nuevos productos.

#### Cotización y asignación de la compra

El trámite normal para una compra es el siguiente:

El tiempo estipulado es cinco días hábiles para la cotización y un día hábil para la emisión de la Orden de Compra. Se coloca en esta la fecha de entrega dada por el proveedor. Lo anterior siempre y cuando no se trate de Órdenes de Compra abiertas o tengan un proceso de Licitación previo. Este trámite no se cumple para los proyectos.

El trámite normal incluye lo siguiente:

Búsqueda de cotizaciones. Se excluyen de cotizar aquellos productos que están contemplados en una licitación o los detallados en el punto VII.A.

## Confección de órdenes de compra

Tipo de Compra	Cantidad de cotizaciones	Rango	Aprobaciones
Caja Chica	No aplica	Menor a \$50	Gerente de Área
Reembolso	No aplica	Menor a \$150	Gerente de Área
Compra Tradicional	Una cotización	De \$150 a \$3.000	Gerente de Área
Compra Tradicional	Tres cotizaciones	De \$3.000 en adelante	Gerente General Administrativo, Riesgos, Compras & Contratos  Director Ejecutivo

Cuadro 2.14. Departamento de Compras. Fuente ArcelorMittal.

- Entrega de órdenes de compra al proveedor (vía fax, mail)
- Recepción de producto por parte de Recepción de Materiales.
- Notificar la llegada del bien por medio de un correo electrónico.
- Las cotizaciones de las compras locales se registrarán bajo los siguientes conceptos:
- Confección y Aprobación de Órdenes de Compra (OC).
- Las Ordenes de Compra, sólo pueden ser generadas previa autorización electrónica según la jerarquía establecida en el sistema de información SAP.

Las OC pueden modificarse en precio y/o cantidad si fuera necesario, antes de que se realice el informe de recepción, lo cual quedaría registrado en el sistema de información.

En las OC debe establecerse claramente el lugar de la entrega y la persona a la que debe hacerse entrega del producto o servicio.

No se entregarán copias de las OC a los departamentos solicitantes, esto con el propósito de evitar fuga de información, que pueda convertirse en algún tipo de competencia desleal.

La supervisión en detalle del servicio por llevarse a cabo, corresponde al departamento solicitante con el asesoramiento del Departamento de Seguridad Ocupacional, si existen condiciones que así lo demanden.

#### Evaluación de proveedores

Para la compra de materia prima Intercompany existen estándares, donde se indican todos los requisitos tanto dimensionales como de composición química.

Para las compras NRP de proveedores categorizados A dado su gasto anual y criticidad, se realiza una evaluación semestral que toma en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Fecha de entrega
- ✓ Cantidad Entregada
- ✓ Responsabilidad Social, seguridad ocupacional, sistema de calidad y ambiente (Anual)
- ✓ Cumplimiento de especificaciones



- ✓ Mejora continua e innovación (Si aplica)

La nota va de 0 a 100, con las siguientes calificaciones:

- 100-90: Excelencia, proveedor estratégico, cumplimiento de entregas y especificaciones, excelente servicio post-venta, interesado en la búsqueda de mejoras para la empresa y constante beneficio mutuo.
- 90-80: Proveedor con áreas y oportunidades de mejora, el cual debe enfocarse para cumplir con los requerimientos. Disposición para la mejora continua.
- 80-70: Proveedor inestable.
- 69-0: Reprobado, debe realizar un análisis de sus procesos.

Los proveedores con nota promedio de 100 a 90, obtendrán un certificado de excelencia al finalizar el año. Los que obtengan de 90-70 recibirán una nota con los puntos por mejorar, con la posibilidad de crear un plan de acción en apoyo de ArcelorMittal Costa Rica S.A. Los proveedores reprobados serán inhabilitados hasta que demuestren y den evidencias de las mejoras realizadas.

La evaluación de los servicios se realiza semestralmente para los que son permanentes, y por proyecto para aquellos que son esporádicos.

Los proveedores de servicios son evaluados de acuerdo con los siguientes aspectos:

- ✓ Seguridad Ocupacional y Ambiente
- ✓ Buenas Prácticas de Manufactura

- ✓ Presupuesto
- ✓ Desempeño

Los proveedores que obtengan una nota superior a 90 recibirán un certificado de excelencia.

### Recepción de Materiales

Todo insumo o repuesto debe ser entregado en su bodega respectiva, según indica la OC. Todos los materiales recibidos (importados o nacionales) deberán coincidir con la orden de compra correspondiente. Si esto no se cumpliera se deberá notificar esta incorrección al proveedor, por escrito vía email o fax. Dado que esto es un requisito indispensable para poder recibir y dar trámite a la factura en cuestión.

Para todo bien o servicio solicitado, a través de una OC, debe realizarse el correspondiente informe de recepción (MIGO u Hoja de Servicio), con el cual se da por concluido el proceso de compra. Dicho informe se realiza en el sistema de información, donde el personal de compras puede verificar el status de la OC.

En casos calificados, por razones de urgencia o bien en horas no laborales para el personal de Recepción, el departamento interesado o el usuario, puede recibir directamente el producto, sin embargo, está en la obligación de informar a la mayor brevedad posible, por medio de una nota para que con base en ella, Recepción de Materiales confeccione el Informe de Recepción y/o contacte al proveedor.

Los Supervisores de Bodegas y Materiales, y Compradores están autorizados para firmar y dar un visto bueno a una factura, en el caso de que el interesado no se encuentre presente para hacerlo, siempre y cuando verifique primero que el servicio o producto, efectivamente fue realizado y/o entregado.

En los casos en que las OC correspondan a servicios, la persona responsable de supervisar al proveedor, debe colocar el nombre y firmar la factura dando el visto bueno del trabajo, como aprobado y como recibido.

Recepción de Materiales no recibirá pedidos sin OC, y la factura original u/o copia. Todas las facturas deben indicar en forma clara, el número de la OC a la cual corresponden.

Es responsabilidad de Recepción de Materiales revisar el producto y comunicar a Compras, si se observan daños en el embarque u otros.

En el caso de insumos de importación que vengan en malas condiciones se notifica al comprador y se procede con el trámite de reclamo internacional. Cuando se trata de una compra local se devuelve el producto al proveedor o se sustituye por un nuevo pedido.

### **Diferencias entre la OC y la Factura**

- Recepción de materiales no recibirá producto no facturado y no solicitado.
- Recepción de materiales no recibirá productos si el precio unitario que se muestra en la factura tiene variación con la OC.

- Las devoluciones físicas de materiales, artículos, repuestos y cualesquiera otros, debe hacerse por medio de Recepción de Materiales, quienes proceden a confeccionar la nota de devolución, que sirve como respaldo para el reclamo y demás registros contables.
- Para las OC abiertas, se procede a hacer un informe de recepción por cada una de las entregas parciales, así sucesivamente hasta que se agote el monto o la cantidad de la OC.

#### Pago de factura

- Para la cancelación de la obligación se debe tener la factura original y la OC.
- La factura se registrará en el auxiliar de cuentas por pagar con la fecha de recepción, a partir de la cual se calcula la fecha de vencimiento.
- La factura presentada por el proveedor debe cumplir con lo establecido por las leyes fiscales de Costa Rica.
- Ninguna factura se cancelará antes de su vencimiento excepto que: exista un descuento por pronto pago que cumpla con los criterios financieros.
- Exista autorización del Gerente General de Administrativo Riesgos, Compras & Contratos.
- Compras autorice el cambio de plazo de crédito en situaciones calificadas.

La factura debe coincidir plenamente con la orden de compra del bien y/o servicio recibido. Las cantidades de los servicios y/o bienes recibidos, no pueden exceder los indicados en la orden de compra. No se aceptan notas de crédito o notas de débito, sobre las diferencias de la factura con respecto a los servicios o bienes recibidos, y la orden de compra. Solo la Gerencia General Administrativa, Riesgos, Compras & Contratos, está autorizada a realizar esta excepción.

## **Gestión del departamento, en función a Política Medioambiental ArcelorMittal Costa Rica**

- ✓ No se mantendrán relaciones con ningún proveedor que no tenga su permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud, o no esté vigente.
- ✓ Esta empresa se compromete a enseñar y promover su política medioambiental a todos sus proveedores y clientes.
- ✓ No se entregará ningún desecho creado en sus plantas, a clientes o proveedores que no tengan permisos para manipular los residuos (almacenamiento, transporte).
- ✓ Se romperán relaciones con cualquier cliente o proveedor, que tenga o mantenga problemas ambientales tales como, contaminación de cuencas, aguas subterráneas, deforestación, contaminación de suelos y subsuelos con desechos sólidos o líquidos (químicos), contaminación excesiva del aire o problemas con comunidades cercanas.

### **Plan de compras anual**

Este departamento tiene como fin establecer una mejor comunicación entre todos los departamentos de la empresa, a través de la confección de un plan de compras anual, en el que se haga un estimado de los gastos, en los que los departamentos van a incurrir a lo largo del año, buscando como resultado la satisfacción de las necesidades y los requerimiento de los usuarios en Arcelor Mittal Costa Rica.

## **2.2 Estrategia actual para la Responsabilidad Social Corporativa en ArcelorMittal**

En el año 2010 los objetivos de la compañía ArcelorMittal Costa Rica estaban alineados con los corporativos, encaminando los esfuerzos en la búsqueda de producir acero de manera sostenible y con la mayor seguridad. Actualmente los temas ambientales siguen siendo una prioridad dentro de la compañía, esto con el propósito de contribuir y consolidar la producción del acero de manera más limpia y segura.

Por otro lado, durante el año 2010, la empresa comenzó a delinear una nueva forma de relacionarse con los grupos de interés, involucrando a cada una de las áreas, trabajando en la identificación de los puntos de interés comunes y estableciendo objetivos para cada uno de ellos. De esta manera, la compañía considera tener un panorama detallado de las acciones por realizar durante el año 2011 en este rubro.

### **2.2.1 Pilares de la Responsabilidad Social Corporativa**

Responsabilidad Social Empresarial es una nueva estrategia de gestión empresarial, que atraviesa todas las áreas de la compañía, con el objetivo de transmitir un comportamiento ético, a través de la gestión de un comportamiento responsable, la empresa adquiere un compromiso orientado a contribuir con el desarrollo sostenible.

El enfoque de RSE en ArcelorMittal, se estructura en torno a cuatro pilares específicos, que reflejan las prioridades fundamentales de negocio y de los stakeholders con el propósito de contribuir a transformar el mañana. Invertir en nuestra gente, Hacer el acero más sostenible, Invertir en las comunidades, Gobernanza ( transparencia en la gestión).

El interés fundamental que tiene la empresa y como valor intrínseco de esta es dirigir la evolución de la siderurgia para garantizar el mejor futuro a esta industria, en general, y a las generaciones venideras. El compromiso con el mundo que le rodea va más allá de los resultados económicos e incluye a las personas en las que invierte, las

comunidades a las que apoya y el mundo en el que opera. Este enfoque a largo plazo constituye el núcleo de su filosofía empresarial.

### 2.2.2 Estrategia Responsabilidad Social Corporativa y estrategias de posicionamiento de marca actual

Un mercado global, escala y flexibilidad son condiciones vitales para garantizar la competitividad de las empresas, especialmente para un sector que se encuentra en pleno proceso de consolidación, como la siderurgia.

Un sector siderúrgico fuerte y sostenible, capaz de atravesar los ciclos económicos manteniendo el crecimiento y vigor, beneficia no sólo a las compañías, sino también a sus stakeholders: accionistas, empleados, clientes, proveedores, inversores y comunidad, entre otros.

En el año 2006, cuando los grupos Arcelor y Mittal Steel se unieron en una nueva compañía (ArcelorMittal), liderando el proceso de consolidación de la industria del acero, se dispuso establecer los estándares globales de excelencia que respeten las necesidades de las futuras generaciones.

El Informe Ambiental 2010, tomado del sitio web [www.arcelormittal.co.cr](http://www.arcelormittal.co.cr), de la empresa en Costa Rica, asevera lo siguiente: «...somos conscientes de que nuestra posición en la industria siderúrgica conlleva importantes responsabilidades. Por ello, asumimos el compromiso de adoptar principios de actuación reconocidos a escala mundial, que tengan en cuenta las necesidades de las generaciones futuras. Nuestro objetivo es aportar el liderazgo que transformará la industria siderúrgica del futuro. Tenemos una clara visión de futuro, basada sobre un sólido conjunto de valores».

Según el Director Financiero y Administrativo de Costa Rica, Gustavo Penna, la estrategia local está basada en un sólido programa de trabajo que nos permita cumplir con los objetivos planteados, haciendo de la responsabilidad social una conducta establecida en la gestión diaria.

Asimismo la empresa está alineada a la estrategia internacional de ArcelorMittal, orientada a mejorar la capacidad de la compañía para entender las necesidades de cada

uno de los grupos de interés, de modo de contribuir para el tratamiento de temas locales y globales. Para ello la empresa cuenta con una serie de proyectos que se desarrollan. A continuación una breve explicación:

### **Programa ambiental**

ArcelorMittal es una empresa comprometida con el medio ambiente y su aporte debe extenderse más allá de sus puertas. Por tal motivo esta empresa ofrece ayudar a las comunidades costarricenses, para que logren crear conciencia sobre la necesidad de ejecutar acciones que mitiguen el impacto ambiental.

En septiembre 2010, por ejemplo se realizó una recolección de abre fáciles para apoyar la Fundación Reciclarte, la cual es responsable de generar eco bisutería y brindar trabajo a las mujeres de comunidades indígenas y las que trabajan en el centro de acopio Escazú Recicla, en donde ellas reciclan los desechos sólidos que ya vienen separados por las personas vecinas de Escazú.

Solamente en el mes de setiembre en ArcelorMittal se recolectaron once mil abre fáciles, esto implicó treinta y un horas de trabajo voluntario.

#### **Taller para primaria: Héroes de la Naturaleza contra la Basura**

A mediados del 2011, con el objetivo de apoyar a las escuelas, la empresa ArcelorMittal ha realizado talleres para extender su aporte a la comunidad, con la ayuda de personas voluntarias.

El objetivo fue capacitar a alumnos y alumnas de la escuela de Jiménez (Guápiles) y de la Escuela y Colegio Yanuario Quesada sobre la importancia de separar y reutilizar los residuos sólidos, esto por medio de actividades constructivistas y con la colaboración de doce personas voluntarias.

Con el desarrollo de este proyecto, ArcelorMittal tuvo la oportunidad de cultivar la importancia y el hábito de separar y reutilizar los desechos sólidos, en más de seiscientos niños(as); forjando en ellos, una cultura amigable con el ambiente. El taller «Héroes de la naturaleza contra la basura», significa que en un futuro podremos contar con seiscientos propulsores y defensores del medio ambiente en Guápiles, y con cien en la comunidad de Escazú.



Se realizó en sesiones de una hora bajo la metodología de Taller, en este se realizaron las siguientes actividades.

Actividad 1. Aprendiendo a separar mis residuos. Se brindó a los participantes una breve explicación de la importancia de la gestión integral de los residuos. Se eligieron diez niños y luego se les pidió que depositaran los residuos en el lugar adecuado.

Actividad 2. Hagamos a Manolita con Reciclaje. Con ayuda de un adulto cada niño(a) cortó una botella de plástico y el cartón con forma de tortuga, luego la pintó. Los adultos facilitadores del taller, pegaron ambas partes con silicón y colocaron un clip, a manera de anzuelo, también hicieron las cañas de pescar. Cuando estuvieron listas jugaron a pescar las Manolitas.

Actividad 3. Comprometiéndome con Manolo y Manolita a separar la basura. Cada niña (o) escribió su nombre en el compromiso, luego se colocó en un pabellón de la escuela a manera de mural, al pie de este se colocarán los basureros.

Una vez firmado este mural a cada niño(a) se le brindó un gafete declarándolo *Héroe de la Naturaleza* y se premió con un bombón por su gran esfuerzo para separar la basura de ahora en adelante.

#### Maratón de Reciclaje 2011

En Costa Rica se registraron 31.514 toneladas de residuos electrónicos durante el año 2010. La gran mayoría de estos residuos son enviados a rellenos sanitarios sin ningún tratamiento previo adecuado, lo que significa altos niveles de contaminación en el suelo y agua.

Ante esta problemática, los departamentos de Tecnologías de Información, Ambiente y RSE, unen esfuerzos para realizar un trabajo interdisciplinario, con el propósito de sensibilizar a los diferentes actores sobre la problemática, e intentar poco a poco ir construyendo en nuestros trabajadores una cultura de reciclaje; por tal motivo el pasado 15 de julio se llevó a cabo la Primera Edición de la Maratón de Reciclaje, en la cual se logró capacitar a veintitrés personas en diferentes temas claves relacionados con

el ambiente, y se recolectaron diez quilogramos de desechos electrónicos, a los cuales se les aplicó su adecuado tratamiento.

### **Programa infraestructural**

ArcelorMittal Costa Rica y Hábitat Para La Humanidad

ArcelorMittal cuenta actualmente con más de 320.000 empleados y uno de sus pilares centrales es trabajar en la transformación del futuro de aquellas personas y empresas de su entorno, y Costa Rica no es la excepción.

En el año 2008 la Fundación ArcelorMittal y Hábitat para la Humanidad Costa Rica empezaron a desarrollar una serie de iniciativas de responsabilidad social corporativa que permitiera a las familias costarricenses tener un mejor futuro; sin embargo, nunca pensaron que la necesidad por sí sola vendría muy pronto a tocar su puerta.

En enero del 2009 un fuerte terremoto azotó Costa Rica, dejando sin vivienda a muchas familias de la zona de Cinchona en Poás de Alajuela. Fue entonces cuando ArcelorMittal y Hábitat Costa Rica decidieron que su primer proyecto en conjunto sería dotar de vivienda a más de treinta familias que lo habían perdido todo. Tan solo un mes después del suceso, las casas del ahora llamado Proyecto Abanico, en San Ramón de Alajuela estaban siendo entregadas por el propio Presidente de Costa Rica, el señor Oscar Arias Sánchez.

Gracias a la millonaria donación de ArcelorMittal, las viviendas ahí construidas contaron con dos o tres cuartos, sala - comedor, cocina y patio, además de un sistema de ventilación central que permitía a las familias contar con mejor ventilación e iluminación en las viviendas, ahorrándoles energía, y un tanque séptico de fibra de vidrio amigable con el medio ambiente.

Para ese mismo año (2009), Fundación ArcelorMittal y Hábitat para la Humanidad Costa Rica conscientes del déficit cualitativo de vivienda que tiene el país, aproximadamente de un 51% del parque habitacional, promueven un nuevo Proyecto de Mejoramientos de Vivienda en el cual las familias pueden optar por créditos para

ampliar o mejorar su casa, aportando salud a sus familias y un mejor ambiente para el crecimiento y educación de los niños. Con este proyecto se beneficiaron cuarenta y cuatro familias de Caldera y Orotina, zonas cercanas a la planta de producción de acero del pacífico.

Un año más tarde, durante el periodo 2010 - 2011, los proyectos conjuntos continúan, esta vez enfocados en el litoral Atlántico donde ArcelorMittal y Hábitat, tras un diagnóstico de necesidades en la zona, detectan que la comunidad requiere de oportunidades de desarrollo productivo, de ahí nace el Proyecto Micro - Emprendimientos para Jefas de Hogar.

Este proyecto busca proveer de un espacio físico adicional en su casa, a aquellas mujeres que ya desempeñan, o bien que desean desempeñar una labor productiva desde sus hogares, donde puedan desarrollar su propio negocio; por ejemplo un bazar, una pulpería, un salón de belleza, un restaurante e incluso la construcción de apartamentos para la renta. De tal manera que muchas madres jefas de hogar pueden llevar el sustento a sus familias, sin tener que salir de su casa, ni descuidar a sus hijos. Cabe mencionar que durante junio del 2011, aproximadamente diecisiete familias se beneficiaron con este proyecto.

Por otra parte, ArcelorMittal, además de haber brindado donaciones a Hábitat para la Humanidad, por tercer año consecutivo ha apoyado a esta organización no gubernamental.

#### ArcelorMittal y Un Techo Para Mi País

Durante el año 2009 y 2010, ArcelorMittal Costa Rica donó 1.2 kilogramos de clavos requeridos por esta organización no gubernamental. Para el 2011, la empresa acerera contribuyó con 11 kilogramos de clavos.

El objetivo de la compañía ha sido unirse a los esfuerzos orientados hacia la satisfacción de las necesidades de vivienda, a través de la construcción de casas de emergencia, las cuales son construidas por los miembros y los voluntarios de Un Techo Para Mi País.

Esta primera etapa constituye la puerta de entrada para que muchos jóvenes voluntarios que no han tenido la oportunidad de acercarse a la realidad de los asentamientos, participen en una experiencia de alto impacto físico y emocional.

El proceso de construcción establece los primeros vínculos de confianza con los pobladores y líderes de la comunidad, validando una relación que nos permite un trabajo más permanente en las comunidades.

La vivienda de emergencia es una casa de madera prefabricada, de 18 metros cuadrados (6 metros de frente por 3 metros de fondo). Se construye sobre la base de quince pilotes o bases que la aíslan del suelo y por ende la protegen de la humedad, inundaciones y plagas.

Tiene una durabilidad promedio de cinco a diez años (plazo en el que se espera incorporar a toda la sociedad, para movilizar los recursos necesarios de tal forma que posteriormente se brinde una solución definitiva), y puede ser edificada en dos días por una cuadrilla conformada por un número de personas que oscila.

### **Programa educacional**

ArcelorMittal, capacitó a personeros de diversas direcciones regionales del MOPT, CONAVI, planificación sectorial y representantes de las municipalidades del

país en el tema de materiales para la construcción de puentes peatonales y puentes livianos. Esta capacitación impartida por un especialista en acero de la empresa ArcelorMittal se llevó a cabo en las instalaciones del MOPT, ubicado en las cercanías de Plaza Víquez. El objetivo primordial de dicha actividad fue capacitar a las personas, quienes se ven mayormente involucrados en la licitación de materiales para la construcción de la infraestructura vial costarricense.

Los principales focos de la información, que se brindaron durante la capacitación, estuvieron relacionados con el uso de materiales para zonas sísmicas, almacenamiento de materiales de acero, ejemplos de aplicaciones y las características indicadas para el soporte y resistencia de las estructuras.

ArcelorMittal, como fabricante nacional de varillas y perfiles de acero, realizó esta actividad con el MOPT como parte de su programa de responsabilidad social y gobierno corporativo. Al respecto Sergio Pérez, gerente de ventas y logística de la acerera comentó que lo que busca la empresa es garantizar que el conocimiento técnico que posee ArcelorMittal sea transferido a quienes tienen a cargo el diseño de este tipo de obras, de manera que se puedan garantizar la durabilidad y resistencia de las estructuras construidas alrededor del país.

Para el MOPT esta capacitación es sumamente valiosa debido a que según comentó la viceministra de Infraestructura del MOPT, María Lorena López, ahora la contratación y almacenamiento de materiales para la construcción de infraestructuras pequeñas estará a cargo de las municipalidades del país.

Además, como parte de estos programas de RSE de ArcelorMittal el 27 de mayo del 2011, desarrolló una capacitación para los estudiantes de la escuela de Ingeniería civil de la Universidad de Costa Rica. Esta llevó como nombre «Aseguramiento de la Calidad en las Varillas y Características de la norma ASTM-A706» en esa oportunidad se convocó a más de cincuenta estudiantes de dicha institución educativa.

## Capacitaciones gratuitas con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)

El pasado 7 de febrero del 2011, dieciséis compañeros de la planta de trefilados, ArcelorMittal Caldera, iniciaron una nueva etapa para formarse en el área de Mantenimiento Eléctrico. Este programa tiene como objetivo preparar técnicamente a nuestros colaboradores en convenio con el INA. De esta manera podrán mejorar sus competencias técnicas y aplicar el conocimiento en sus labores diarias, y en la toma de decisiones.

Este programa tiene una duración de 972 horas y está previsto para finalizar el próximo año. El año pasado se concluyó un entrenamiento con el INA, con una duración de mil seiscientas horas de capacitación. Como resultado de esto, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y ArcelorMittal tuvieron el honor de entregar a nueve participantes los certificados que los acreditan como Técnicos en Mantenimiento. La graduación se realizó el 19 de julio en la planta de Guápiles y contó con la participación de los señores Cilliam Barrantes, Gerente Industrial; Gustavo Penna, Gerente Administrativo y Financiero; Juan Carlos Esquivel, encargado de la Unidad Regional Huetar Atlántica del INA y Marco Aguilar, Profesor del INA.

Estos talleres permiten que los colaboradores obtengan más oportunidades para desarrollarse. Por ejemplo, un empleado de ArcelorMittal ingenia un proyecto que genera un ahorro de 58 mil dólares. La factura anual por diesel se redujo más de un 30% durante el 2010, logrando que el mecanismo redujera a 62, 400 litros del consumo de diesel. Dicha aplicación genera reducción de 3% en la emisión de Dióxido de Carbono (CO<sub>2</sub>).

En ArcelorMittal, esta nueva aplicación ha sido de gran utilidad, ya que además de haber resultado muy rentable para la organización es un proyecto de bajo costo, el cual consiste en utilizar una fibra refractaria sobre el horno de una de las máquinas, de esta forma funciona como un sello de calor que no permite pérdidas térmicas y como consecuencia de da un mayor aprovechamiento de energía calórica.

Douglas Sandoval, empleado de ArcelorMittal desde hace diez años, es el responsable del proyecto que a partir de setiembre del 2010 se aplica en la planta de la

siderúrgica ubicada en Caldera; el resultado de las constantes capacitaciones que reciben los empleados en las diferentes áreas, dio como consecuencia una idea que además de generar un ahorro económico para la empresa, ahora le permite ser más eficiente en el uso de hidrocarburos.

Cilliam Barrantes, gerente industrial de ArcelorMittal, comentó «La creatividad y la motivación son valores que generan resultados impactantes en los procesos y que además fomentan el desarrollo integral de las personas por su capacidad de logro. ArcelorMittal Costa Rica se enorgullece de este tipo acciones, puesto que estamos convencidos de que estos son los resultados que promueven nuestro modelo de gestión».

Anterior a la aplicación de este nuevo material, la máquina que utiliza Douglas requería de 105 litros de diesel por cada tonelada de material producido, actualmente este mismo equipo requiere únicamente de 35 litros por tonelada; números que anualmente significan una reducción de 62 400 litros menos durante la producción de un año de la planta de Trefilados de ArcelorMittal.

La utilización de la lámina refractaria también generó otras consecuencias positivas, su uso permite que el zinc esté menos expuesto durante el proceso, lo que permite que este sea mejor aprovechado, y por lo tanto resulta ser un proceso mucho más amigable con el ambiente; además generó una disminución de un 3% en la emisión de Dióxido de Carbono (CO<sup>2</sup>) en la planta de producción.

### **Programa de voluntariado**

Adopte una Escuela

Este programa se encarga no solo de apoyar económicamente a las escuelas vecinas, sino que la empresa busca extender los esfuerzos con trabajo voluntario por parte de los colaboradores.

La Escuela Parcelas ITCO es una muestra del trabajo voluntario de los colaboradores. Solamente en el 2010, se registraron doscientas seis horas de trabajo voluntario en ese centro educativo, el cual cuenta con ciento cincuenta estudiantes. Estas horas se hicieron efectivas por medio de diecisiete colaboradores de ArcelorMittal Caldera.

Los trabajos que se realizaron en la Escuela Parcelas ITCO fueron infraestructurales en su mayoría, además de haber realizado siembra de plantas ornamentales y aplicación de plaguicidas en estas. En promedio, desde el 2007 se aplican en esta escuela alrededor de \$5000 anuales.

Por otra parte en Guápiles, específicamente en la Escuela Lesville, se realizaron 391 horas de trabajo voluntario, con la ayuda de veintidós personas. En este centro educativo se realizaron mejoras infraestructurales en las aulas y además una malla perimetral para cercar el centro educativo y hacerlo más seguro tanto para los niños y niñas estudiantes, como para evitar robos de equipo tecnológico.

En el 2010, se comenzó una relación con el centro educativo vecino de ArcelorMittal Escazú (las oficinas corporativas); Escuela y Colegio Yanuario Quesada. Allí diecisiete colaboradores pintaron la escuela y completaron alrededor de ciento treinta horas de trabajo.

V- Day: 5 de diciembre, el Día Mundial del Voluntariado

El 5 de diciembre del 2010 se generó una muestra de entrega de cooperación y solidaridad por parte de los colaboradores de ArcelorMittal Costa Rica. Sólo en el mes de diciembre y durante las actividades programadas para conmemorar el día del



voluntariado en ArcelorMittal Costa Rica (V – day, o día del Voluntariado) se completaron 1119 horas de voluntariado, y en el año 2010 se realizaron 1420.

En las oficinas administrativas y en las plantas productivas se recolectaron regalos para los niños de nuestra comunidad vecina, quienes presentan grandes necesidades, además para los de la unidad de cáncer del Hospital Nacional de Niños. Hubo 682 beneficiarios en total.

Tanto las comunidades vecinas como los niños del Hospital Nacional de Niños pudieron dibujar una sonrisa en sus rostros, gracias a los colaboradores de ArcelorMittal Costa Rica.



Figura 2.1: Alexander Rodríguez, voluntario de ArcelorMittal Costa Rica en el V-day.

## Vacaciones Solidarias: Voluntariado desde Costa Rica, al extranjero

A través de su reciente proyecto lanzado «Vacaciones Solidarias», la Fundación ArcelorMittal ofrece a los empleados de nuestro Grupo, la oportunidad de intercambiar días de vacaciones por voluntariado en algún proyecto de la Fundación en un país diferente al suyo.

El proyecto piloto se llevó a cabo en Senegal, mientras que la segunda edición se desarrolló en México del 1 al 7 de noviembre de 2010. A este último asistieron como embajadores de Costa Rica Hortensia Delgado, ingeniera de proyectos de ArcelorMittal Costa Rica, y Rodrigo Montoya de la planta en Guápiles.

Para Hortensia Delgado la experiencia fue un elemento que marcó un antes y un después en su vida. «Yo estaba muy emocionada cuando la gente de la Fundación ArcelorMittal me dijo que podía participar en el programa “Vacaciones Solidarias” en México. Pensé: ¡Siempre me he identificado con el voluntariado, esta no será mi primera vez siendo voluntaria fuera de Costa Rica! La comunidad Cerritos de Camargo en Zelaya con gusto nos dio la bienvenida esta mañana con una pequeña reunión. ¡Todo el mundo estaba sonriente, amable y feliz!».

Para Rodrigo Montoya fue una excelente experiencia y se mostró muy agradecido con la Fundación ArcelorMittal Costa Rica por haberle dado la oportunidad de ayudar a esas personas y adquirir nuevas experiencias. «Ellos están muy agradecidos por nuestro apoyo para dar a su familia y a los niños un hogar seguro y saludable, así como el reconocimiento de su dignidad humana y el derecho a tener una casa decente», comentó.

En el año 2011, hubo vacaciones solidarias en diferentes localidades, el embajador de ArcelorMittal Costa Rica fue Rodrigo Montoya quien representó la sede de la compañía de Costa Rica entre otros setenta y siete voluntarios de diferentes países y que visitaron diferentes destinos. Reyes asistió a las vacaciones solidarias de Argentina.

Nathalie Reahen, Gerente de Proyectos de la Fundación ArcelorMittal para las Américas, confirmó que el próximo año habrá más proyectos de «Vacaciones Solidarias» en diferentes locaciones. «La Fundación está trabajando en definir fechas, locaciones y detalles que serán comunicados próximamente», mencionó.



Figura 2.2: Hortensia Delgado, participante de Costa Rica en las Vacaciones Solidarias de Celaya, México.

Más adelante en el capítulo # 3, se evaluará y se comprobará si los impactos de estos proyectos son conocidos o vistos por parte del público de interés. Para efectos de esta propuesta estratégica, medir el impacto de la marca y la RSE, es medular.

### **Capítulo III: Investigación de campo para generar un análisis de Responsabilidad Social Corporativa**

Para que una empresa pueda ser exitosa en términos de la responsabilidad social empresarial, se debe investigar cuál es su composición y comportamiento, los proyectos actuales y los afines de otras empresas, esto con el propósito de entender las necesidades de los stakeholders.

Mediante la investigación de campo se pueden identificar las oportunidades de negocio que existen para posicionar la marca, mediante los proyectos sociales, a través del conocimiento de las necesidades de los públicos. El determinar las necesidades de los stakeholders, permite a las compañías planificar y desarrollar de una mejor manera los proyectos que desea emprender, bajo una estrategia que le permita reforzar su visibilidad de marca.

En este capítulo se describe el diseño y el método de la investigación, basado en encuestas realizadas, para responder a los objetivos planteados, así como, para recabar los datos provenientes de los públicos clave. Esta información de los stakeholders se suma a la realización de un diagnóstico de RSE, con el fin de complementar las encuestas.

En la última sección se presenta el análisis de lo descubierto mediante la investigación. Este será la base para obtener los resultados que sirvieron para desarrollar una estrategia, esta a su vez permitirá lograr con éxito la conformación de una matriz situacional, que nos conducirá hacia las conclusiones y recomendaciones.

#### **3.1 Marco teórico de la investigación**

Tipo de Investigación

La investigación que se desarrolló fue cuantitativa y cualitativa. Es también descriptiva y exploratoria, con el fin de definir lo que opinaron los públicos clave.

#### Metodología de la Investigación

El cuestionario es la herramienta utilizada en esta investigación. Este instrumento facilitó la recolección de datos sobre hechos, opiniones y actitudes, de una manera rápida y confiable. Hay tres cuestionarios adjuntos en los anexos del #3 al #6.

El método de recolección de la información fue cara a cara, por correo electrónico a clientes y constructoras clave. El cuestionario posee preguntas cerradas, semiabiertas y abiertas, dependiendo del tipo de información que fue necesario recopilar.

El método entrevista a profundidad fue también aplicado en el estudio al gerente de planta, Omar Vargas y al director del Colegio de Jiménez, el licenciado Eric Jiménez. También a la directora del Centro Educativo Parcelas ITCO, la licenciada Ana Virginia Rodríguez y al periodista Camilo Rodríguez. Estas entrevistas se aplicaron con la finalidad de reforzar y reafirmar los datos obtenidos en este estudio.

Debido a que la investigación buscaba obtener de los públicos clave (centros educativos, colaboradores, clientes, constructoras y vecinos) información, así como sus opiniones y percepciones con respecto a los programas de RSE de ArcelorMittal, se ha establecido extraer una muestra a conveniencia. Se decidió utilizar por razones de tiempo, costos y cobertura geográfica.

### Tamaño de la Muestra

La compilación de datos se aplicó a los distintos públicos clave de la siguiente manera:

Treinta cuatro encuestas a empleados de ArcelorMittal Escazú, Caldera y Guápiles, en las respectivas instalaciones de esta empresa. (Doce colaboradores de planta en Caldera, doce colaboradores de oficinas administrativas y diez colaboradores de planta en Guápiles).

Treinta encuestas a vecinos de cada comunidad (Escazú, Guápiles y Caldera). A los vecinos de Escazú se le aplicó en Plaza Colonial específicamente. Cabe destacar que este centro comercial se encuentra a 3,5 Km de ArcelorMittal. Los centros educativos en Jiménez de Guápiles están a 5. 5 km de la planta, y el parque de Orotina está a 15 km de la planta de ArcelorMittal Caldera.

Quince entrevistas a profesores y personal administrativo en las escuelas que ArcelorMittal Costa Rica apoya: Escuela Parcelas ITCO ( Caldera), Colegio de Jiménez (Guápiles), Escuela de Jiménez (Guápiles), Escuela Lesville (Guápiles) y Escuela y Colegio Yanuario Quesada (Escazú). Dichas encuestas fueron presenciales.

Siete encuestas a clientes clave y constructoras que trabajan con ArcelorMittal. Estas encuestas se realizaron vía telefónica y correo electrónico en coordinación con el tiempo disponible de los Gerentes Generales y Presidentes de las compañías. Las

empresas son: Macaferri, Edificar, Terramix, EDICA, Van der Laat y Grupo Santa Bárbara.

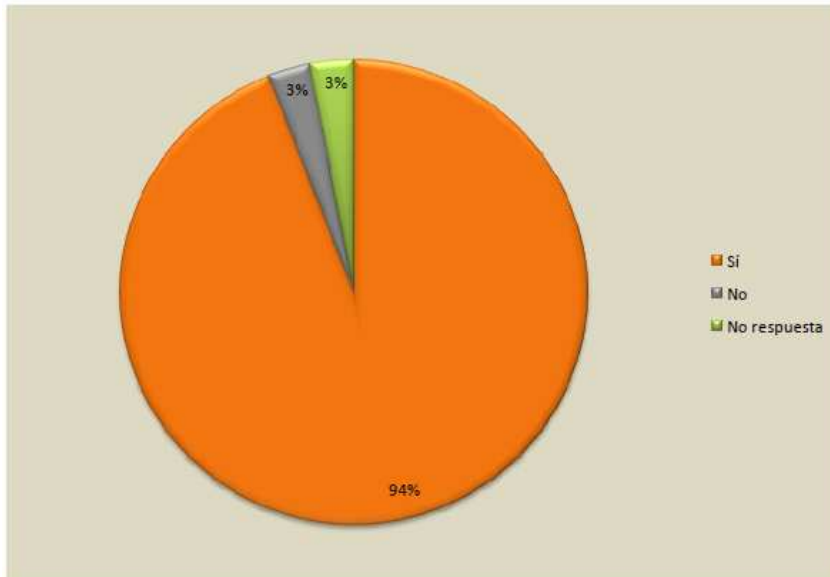
A cada público clave (stakeholders) se le efectuó una encuesta que constaba de doce a quince preguntas.

### Presentación y Análisis de los Resultados

Para comenzar, se realizó un análisis de los gráficos generales de los stakeholders o públicos clave. Algunos gráficos especificarán y ejemplificarán a continuación ciertos elementos de análisis que reflejan las ochenta y seis encuestas.

### **Colaboradores**

De acuerdo con los datos recabados en la encuesta aplicada a los colaboradores, cuando se les consultó con respecto a si conocen los proyectos en la comunidad vecina, respondieron que saben principalmente de los dedicados a mejoras de infraestructura- en escuelas, voluntariados y donaciones.

**Gráfico 3.1****Conocimiento de los proyectos de RSE en los colaboradores encuestados de  
ArcelorMittal Costa Rica**

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

El gráfico anterior demuestra que el 94% de los encuestados saben que la empresa tiene programas de RSE. Cuando a este 94 %, se le consultó en el cuestionario si conocían los programas de voluntariado, el 85% conoce los proyectos de voluntariado y sólo un 61% asiste a los eventos.

Lo que se puede concluir de los resultados, es que los empleados se enteran de los proyectos de RSE y voluntariado, pero esto no implica que asistan a los eventos.

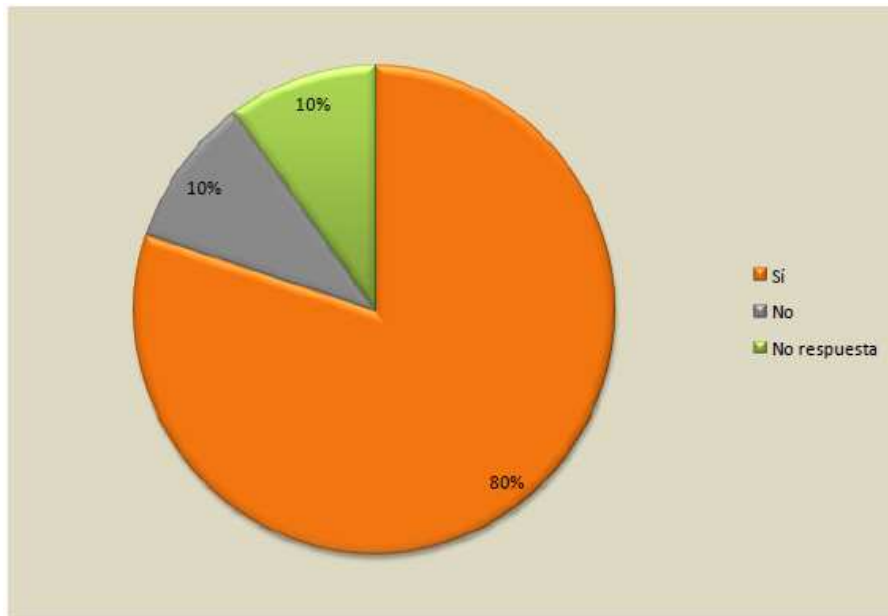
Podría mencionarse que casi el 100% de los empleados encuestados en ArcelorMittal Costa Rica, tanto en Caldera como en Escazú, conocen los programas de



RSE. En Guápiles, las personas respondieron distinto: un 10%, contestaron que no conocen nada de RSE y no finalizaron la encuesta, y el otro 10% dejó sin contestar que conoce los proyectos que desarrolla ArcelorMittal en la comunidad, pero estos si finalizaron el cuestionario. Por tal razón, el siguiente gráfico con los resultados que se extraen de la encuesta aplicada a los empleados de ArcelorMittal en Guápiles se muestra diferente:

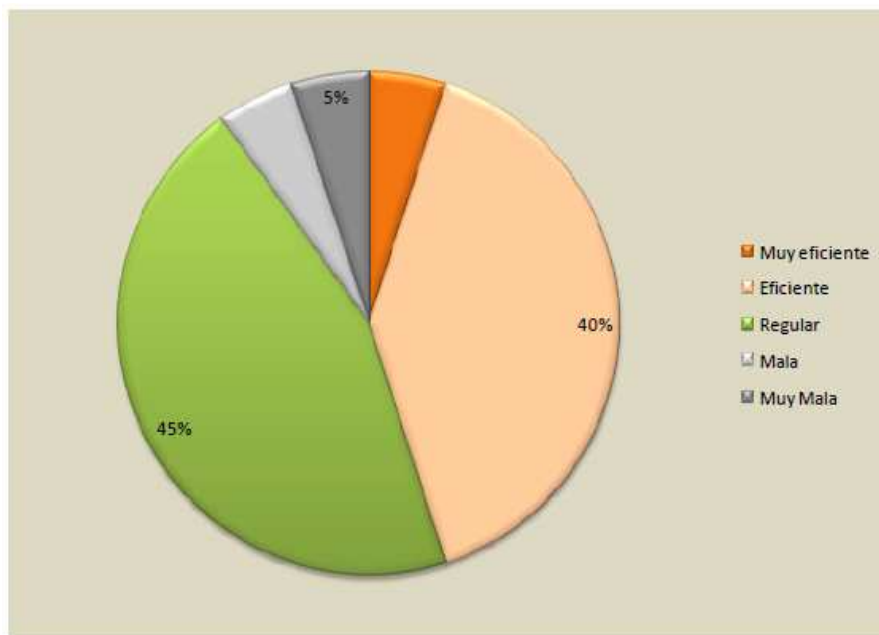
**Gráfico 3.2**

**Noción de la RSE entre los encuestados de ArcelorMittal Guápiles**



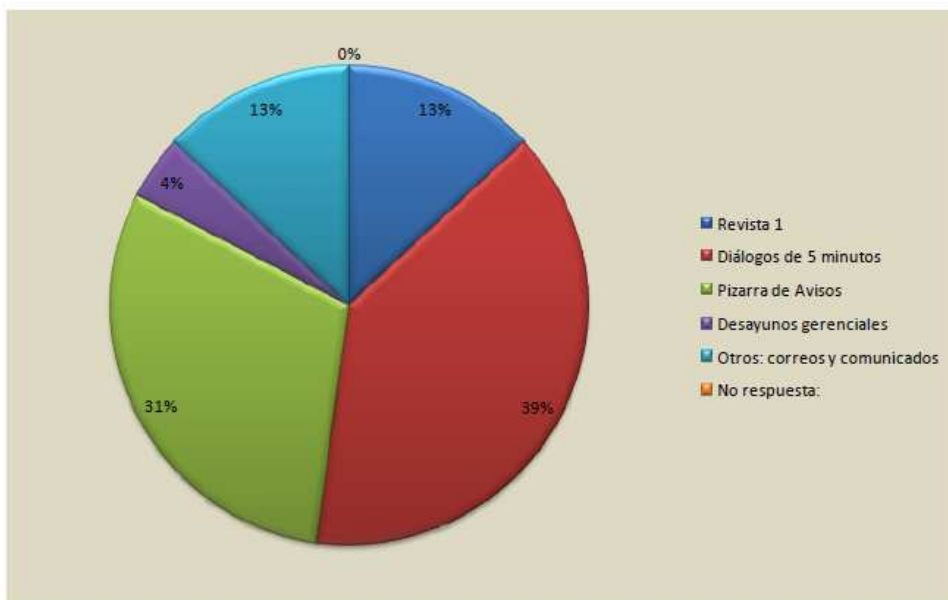
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta, pregunta # 1.

Otra de las conclusiones que permite generar el estudio, es que la comunicación de los programas y los eventos de voluntariado (como se muestra en el gráfico a continuación) debe ser expedita y eficaz. Sólo el 5% de los colaboradores encuestados consideró la comunicación «Muy eficiente».

**Gráfico 3.3****Calificación de la comunicación de los programas de RSE en la empresa en Costa Rica**

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Este descontento sobre la comunicación de los eventos de RSE y voluntariado, según se demuestra, se debe al canal de comunicación que se utiliza por planta o centro corporativo ArcelorMittal. El gráfico a continuación lo explica.

**Gráfico 3.4****Calificación de la comunicación de los programas de RSE en ArcelorMittal Costa Rica**

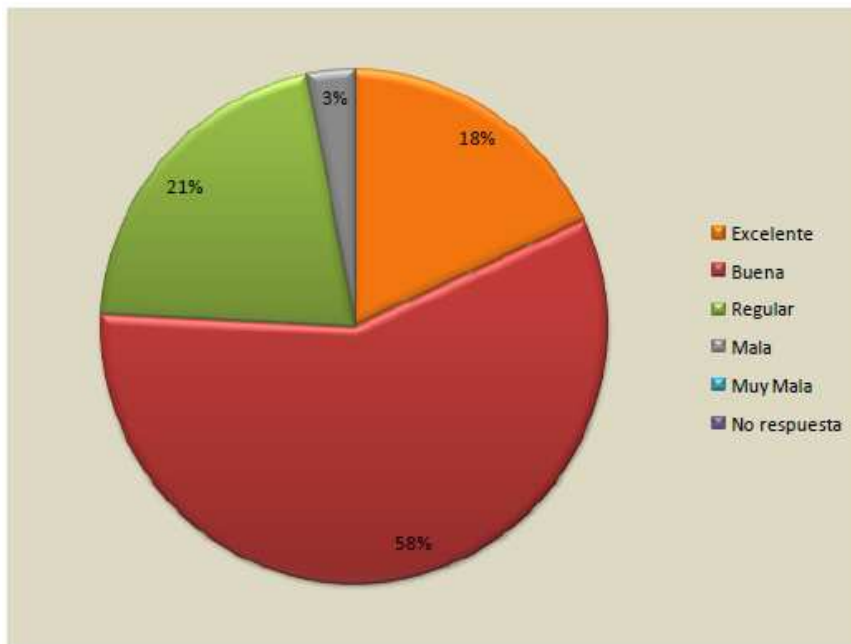
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Por ejemplo, en el caso de ArcelorMittal Caldera se demostró en los cuestionarios respondidos que la información sobre los programas de RSE, los voluntariados y la inscripción de estos fue eficaz, cuando se utilizaron las pizarras de planta como medio de comunicación. En el caso de ArcelorMittal Guápiles, marcaron como la mejor opción para ello los diálogos de cinco minutos. En Escazú, se indicó que era mejor por correo electrónico, y los porcentajes muestran que las herramientas de comunicación directa como el diálogo, también es una buena opción.

De la información anterior se concluye que cada centro de ArcelorMittal, prefiere un método de comunicación o herramientas diferente para informar sobre las actividades de RSE y voluntariado. Ya que no todos los canales de comunicación tienen el mismo impacto en cada planta u oficina.

Posteriormente, se consultó sobre la calificación que le dan a los programas de RSE y voluntariado, de lo cual se obtuvo que un 76% lo considera entre bueno y excelente como se muestra en el siguiente gráfico.

Esto permite concluir que las personas en ArcelorMittal Costa Rica ven piezas de diseño de las campañas de comunicación de los programas de RSE y voluntariado, notan la información pero no la interiorizan, por esta razón no participan, o bien no conocen a profundidad las acciones de RSE que lleva a cabo la compañía.

**Gráfico 3.5****Valoración de la comunicación de los programas de RSE en ArcelorMittal Costa Rica**

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Por otra parte, las personas en Caldera y Guápiles cuando se les preguntó si conocían sobre los proyectos que llevan a cabo las empresas de la zona contestaron que no, o no respondieron. Mientras que en ArcelorMittal Escazú sí conocían los programas de INTEL y HP ambas en la industria de ciencia y tecnología.

Para concluir cabe mencionar que las empresas vecinas de la zona de Guápiles, Escazú y Caldera estén enfrentando un escenario similar al que la empresa ArcelorMittal está teniendo: difusión baja de los programas de RSE en la comunidad,

porque no se canaliza la información hacia los empleados, por lo tanto no fungen como voceros de las acciones que hacen las empresas en las distintas zonas vecinas de la empresa que se ha estudiado en esta propuesta.

Cuando se les consultó a los encuestados sobre qué proyectos de RSE le parecen atractivos de otras empresas de la zona, contestaron que les interesa la construcción de puentes, paradas, proyectos ambientales y educativos y el apoyo a las familias necesitadas.

Asimismo, manifestaron que deseaban más promoción y permiso por parte de supervisores y gerentes, además, sugieren que la comunicación relacionada con las actividades de voluntariado se difunda con anticipación. En el caso de las actividades que requieren reclutamiento, mencionan que se debe especificar de qué se trata y cuáles son los requisitos exactos.

Estos dos últimos datos demuestran que la población de empleados encuestados de ArcelorMittal, tienen deseo de participar pero los supervisores no dan los permisos para asistir a las actividades. Se estima que esta situación se debe a que, en la planta por procesos de producción, se trabaja por turnos y los que trabajan en horario nocturno no disponen del tiempo necesario, o bien no se enteran. Esto se corroboró con el gerente de la planta ArcelorMittal Caldera, Omar Vargas.

## **Comunidad Vecina**

Como punto importante por abarcar y como se comentó a inicios de este capítulo, la comunidad vecina es un público de interés o clave de la empresa ArcelorMittal Costa Rica, ya que la empresa tiene como fin beneficiar las comunidades de Escazú, Caldera y Guápiles.

A continuación se muestra un gráfico que compila los datos de treinta encuestas aplicadas. Diez de estas se aplicaron en cada comunidad, a saber: Escazú, Caldera y Guápiles.

De dicha encuesta autoadministrada, se puede interpretar que un 47% de la población de la muestra conoce qué es ArcelorMittal, y un poco más de la otra mitad, el 53% no. Esta situación refleja que la empresa necesita un fuerte trabajo de marketing y comunicaciones para posicionar no sólo los proyectos de RSE y voluntariado, sino también la marca ArcelorMittal.

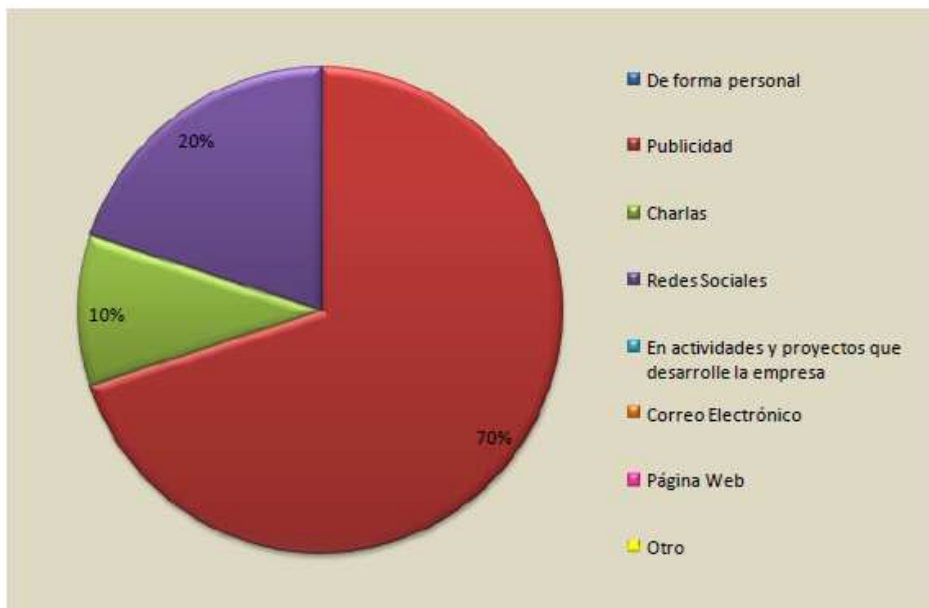
Si se desgloza el detalle por comunidad sobre si los vecinos conocen o no, qué es ArcelorMittal un 70% de la población de Caldera, no la conoce, el otro 30% sí. En la comunidad de Guápiles un 60% no conoce la empresa, y un 40% sí. La comunidad de Escazú presenta un panorama distinto al de Caldera y Guápiles, puesto que las personas si conocen la empresa, debido a un tema publicitario, puesto que un 70% expresó que sí conocía la empresa y el otro 30%, dijo que no.

Esto permite concluir que en comunidad rural la marca no está posicionada y en Escazú que está dentro del Gran Área Metropolitana, la marca sí se ha posicionado más. Esto evidencia que hay que hacer un trabajo más agresivo en la zona rural para lograrlo.

Si se revisan los datos obtenidos sobre la consulta de cuál es el mejor medio para recibir información, los vecinos de Escazú consideran que la forma más efectiva de recibir información por parte de la empresa es la publicidad. Así lo indicaron el 70% de los encuestados, los resultados de las encuestas se reflejan en el siguiente gráfico.

**Gráfico 3.6**

**Conocimiento sobre la marca ArcelorMittal Costa Rica, entre las comunidades vecinas encuestadas**



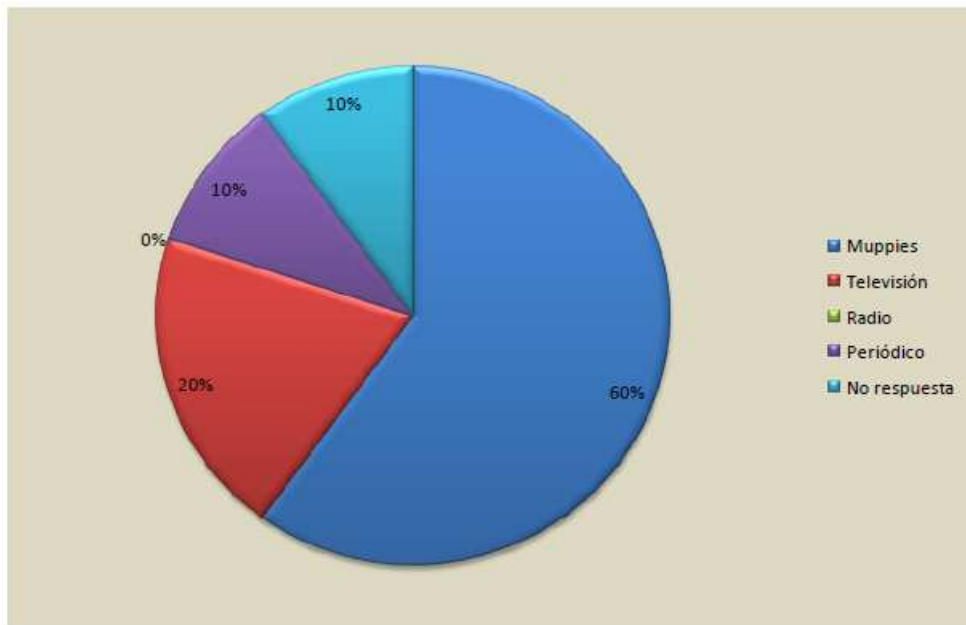
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta, pregunta # 1 de la encuesta proporcionada a los vecinos de Escazú.



Para concluir tenemos que los vecinos de Escazú han logrado recordar la marca debido a que el departamento de ventas y logística ha lanzado campañas publicitarias, aproximadamente desde hace un año, por la radio, específicamente IQ Radio y IQ Channel, además de Muppies.

**Gráfico 3.7**

**Formas de comunicación antigua de ArcelorMittal Escazú evaluada por los vecinos**



Fuente: Elaboración propia con información recabada, sobre la pregunta #6 de la encuesta aplicada a los vecinos de Escazú.

El gráfico anterior de la encuesta aplicada en Escazú denota que han sido los Muppies y la televisión las herramientas publicitarias favoritas para posicionar la marca ArcelorMittal en el área metropolitana. A continuación una fotografía de un Mupi en

Heredia para ejemplificar la gráfica y el diseño de la publicidad de ArcelorMittal Costa Rica:

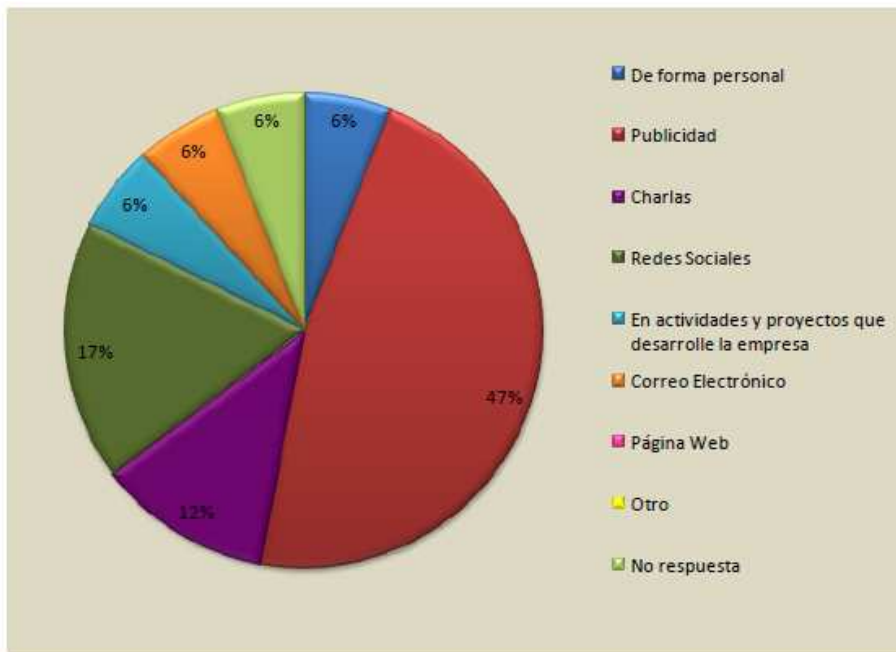


Figura 3.1: Ejemplo de un muppie en Heredia, este es uno de los que se diseñó como una de las estrategias de la comunicación de la marca de la empresa ArcelorMittal Costa Rica.

Esto quiere decir, que los resultados del estudio han indicado que, la mejor forma de dar a conocer la empresa es por medio de la publicidad.

Gráfico 3.8

**Formas de comunicación antiguas de la marca ArcelorMittal Costa Rica evaluadas por preferencia de los vecinos**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta, de la pregunta # 12 de la encuesta proporcionada a los vecinos de Escazú.

En el caso de Guápiles, es diferente, ya que los mupies se colocaron en Heredia, Puntarenas, Guanacaste y en San José. Es por ello, que en Guápiles ha influenciado más el periódico local El Guapileño, así lo reflejó este estudio en los resultados de estas encuestas, el 100% ha confirmado conocer de ArcelorMittal por la información que circula este periódico local de la empresa. Además, el periodista Camilo Rodríguez y propietario de este medio de comunicación local de Limón refuerza el resultado de este estudio: «Siempre hemos sido promotores de ArcelorMittal en Guápiles, con proyectos

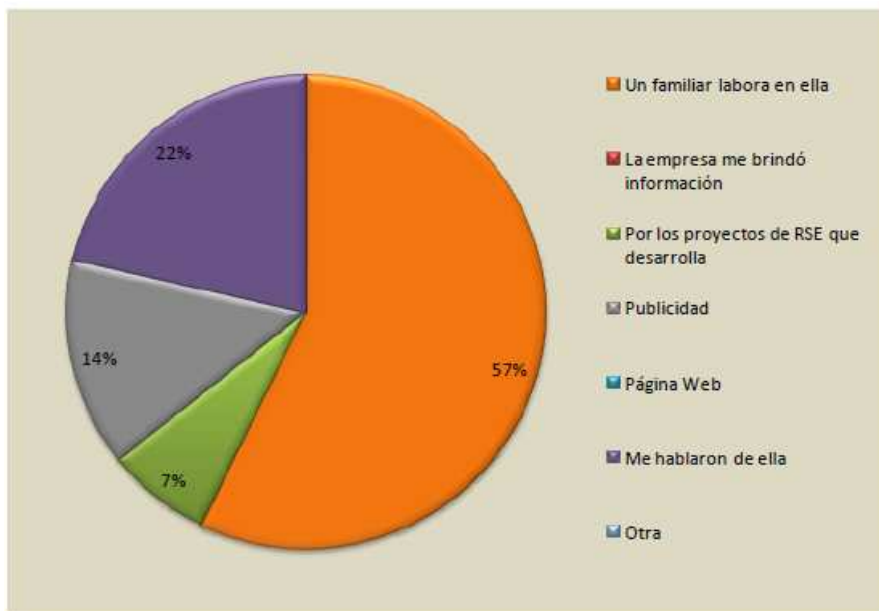
de reciclaje, con proyectos de capacitación del INA, es una relación de años con ArcelorMittal, las otras empresas que están en la zona y con el sindicalismo en la zona caribe».

Esto permite concluir que la empresa debe invertir en publicidad para promover los proyectos de RSE y mantener la circulación de la información en el periódico El Guapileño.

No obstante, quienes están difundiendo qué es y qué hace la empresa, tomando en cuenta las tres comunidades, son los familiares de los vecinos que trabajan en ArcelorMittal:

**Gráfico 3.9**

**Formas de comunicación antiguas de la marca ArcelorMittal Costa Rica evaluadas por preferencia de los vecinos**



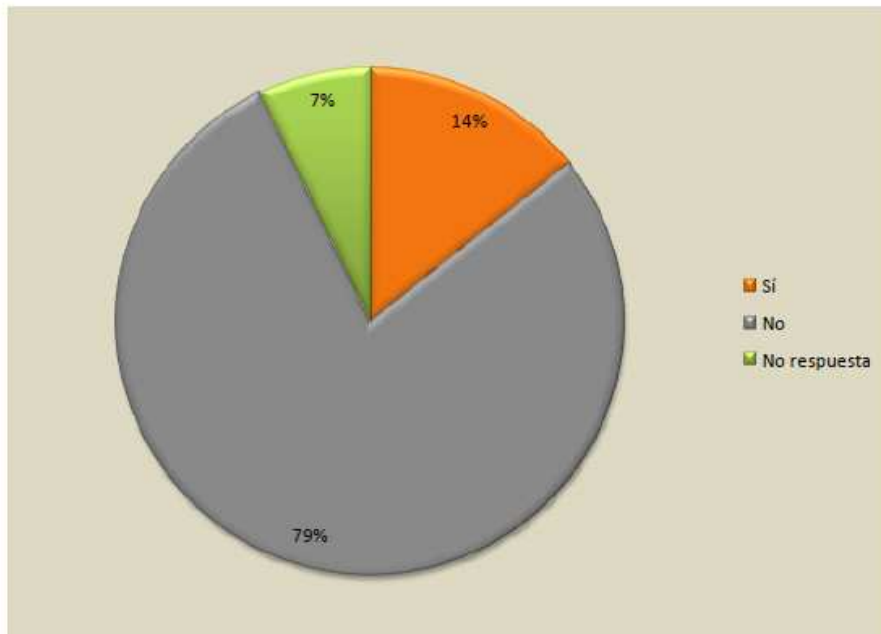
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta. Datos proporcionados de vecinos de las tres comunidades vecinas de ArcelorMittal.

Los vecinos y vecinas respondieron que la empresa se dedica a: Laminación, acero, producción de metal, de materiales para la construcción, materiales de hierro, cuando se les preguntó si conocían lo que produce la empresa ArcelorMittal.

Lo cual quiere decir que las personas de la comunidad vecina no saben que es la marca ArcelorMittal, sin embargo sí saben lo que hace esta empresa, esto debido a vestigios de la fusión de ArcelorMittal y Grupo Pujol; que tuvo como resultado que se posicionara y se impregnara más en la mente del vecino. Con respecto a esta fusión se amplió acerca de ello en el capítulo #2.

Al preguntarles a los vecinos qué opinaban sobre la comunicación, el 50% de ellos eligió la opción mala (entendiendo por «mala» poco expedita y efectiva) y el otro 50% eligió la opción «buena» (entendiendo por «buena» expedita y efectiva). Dentro de los elementos de análisis que se extraen de los comentarios de la última pregunta abierta del cuestionario, tenemos que los que piensan que es buena, consideran que se debe aumentar la comunicación y los que piensan que es mala comentan que la empresa promete más de lo que hace en temas de RSE y voluntariado.

En otra de las respuestas, indican que la forma de la comunicación es nula y que antes la empresa lo hacía de determinada manera y ahora se dejó de utilizar el mismo método de contacto, tal como las visitas a las plantas y los recorridos por las oficinas de ArcelorMittal.

**Gráfico 3.10****Recepción de comunicación de la empresa**

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta, pregunta # 4 de la encuesta proporcionada a vecinos de las tres comunidades vecinas de ArcelorMittal.

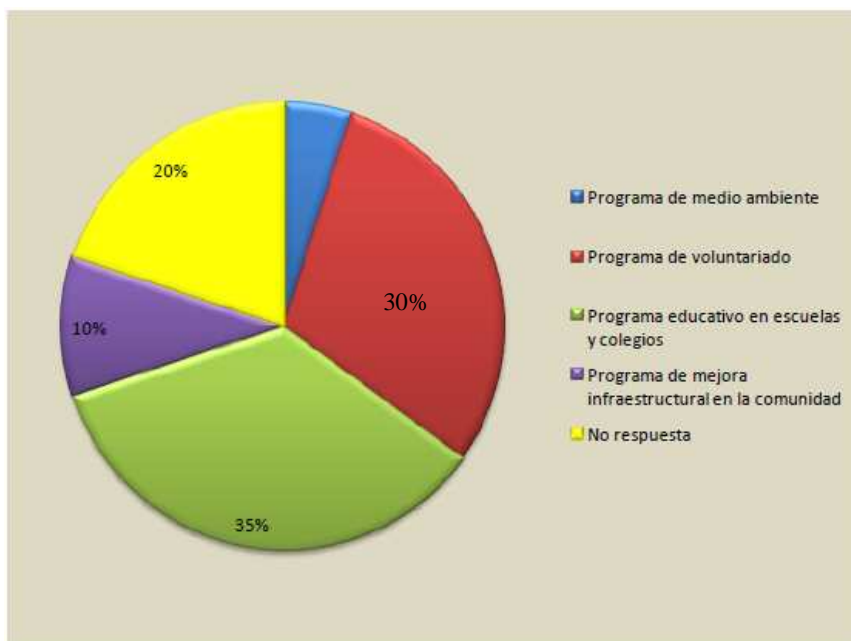
Este 14% demostró estar insatisfecho con la forma en que la empresa se comunica con ellos, por la forma en que la reciben y porque también sólo se les permite recibir información y no pueden emitir criterios sobre la empresa. En lo que si están de acuerdo los encuestados es que la información es útil. Estos datos se extraen de las respuestas tabuladas y graficadas correspondientes a las preguntas seis, siete y ocho.

Entre las respuestas a la última pregunta del cuestionario, sobre qué consideran que sea necesario para mejorar la relación entre ArcelorMittal y la comunidad, las personas solicitan más proyectos en comunidad.

Cabe concluir por los datos anteriores que la comunidad está anuente e interesada en recibir más información sobre la compañía; además, desea cooperar y apoyar las actividades de la empresa.

**Gráfico 3.11**

**Evaluación de las herramientas de comunicación de ArcelorMittal Costa Rica  
evaluadas por los vecinos**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Recientemente, a inicios del segundo semestre del 2011, la empresa realizó los talleres educativos Héroes de la Naturaleza, los cuales fueron comentados y explicados en el capítulo #2. Estos talleres se realizaron en las comunidades de Guápiles y Escazú, por lo cual obtuvieron el mayor porcentaje en el gráfico anterior. Esto significa que los talleres ha sido un medio efectivo para hacer que la comunidad recuerde la marca y sus

acciones. Es decir, los talleres educativos han permitido posicionar la marca e imagen empresarial, por lo que las charlas y el contacto físico son un canal exitoso de posicionamiento de la RSE en las comunidades y fundamentalmente en los centros educativos, tema que se desglosa a continuación.

### **Centros Educativos**

En cuanto a los centros educativos de las comunidades vecinas, se estudiaron con un cuestionario autoadministrado, al igual que los otros stakeholders.

Este público clave –las escuelas y colegios– son objeto de estudio porque allí se desarrollan la mayoría de los voluntariados, y también porque los centros educativos vecinos son parte de la comunidad en donde también están los hijos de los colaboradores de ArcelorMittal (principalmente en Caldera y Guápiles) El cuestionario se aplicó de la siguiente manera:

- Cinco educadores del Colegio Jiménez
- Cinco educadores de la Escuela de Jiménez
- Tres educadores de la Escuela Lesville
- Cinco educadores de la Escuela Parcelas ITCO
- Cuatro educadores de la Escuela y Colegio Yanuario Quesada

Del total de encuestados, cuando se les preguntó si conocían la empresa ArcelorMittal, sólo un 5% contestó que no la conocía , ese porcentaje pertenece a la Escuela Yanuario Quesada de Escazú, centro educativo apoyado desde finales del 2010 por la empresa. El otro 95% sí sabe de ella por los proyectos de RSE, voluntariados en escuelas y colegios, por medio de la publicidad y la difusión oral entre las personas.

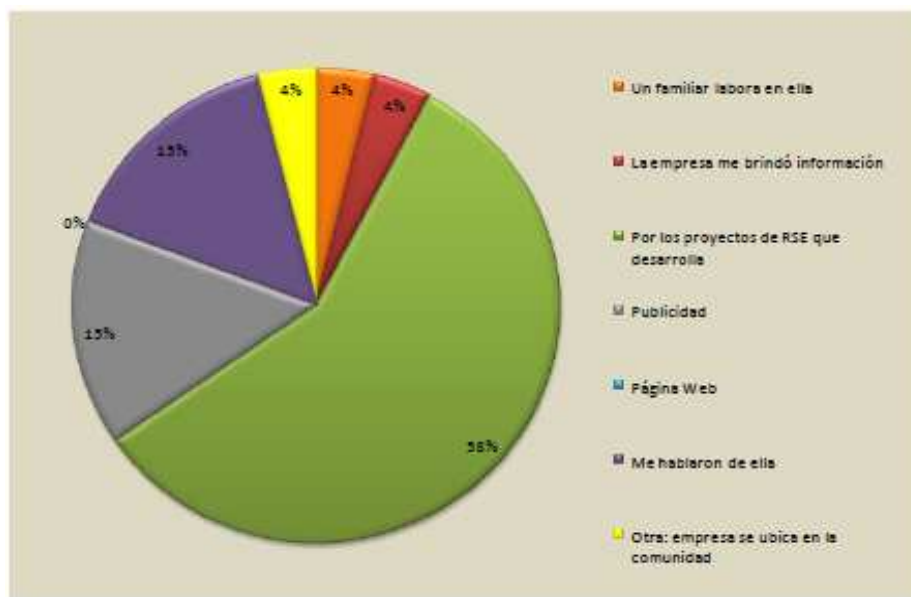


No obstante el siguiente gráfico asegura y permite concluir que en las escuelas la marca ArcelorMittal y los proyectos de RSE, se posicionada con la aplicación de los mismos proyectos en sí. Son las acciones que por si solas hablan.

**Gráfico 3.12**

**Canal en que los centros educativos conocieron de RSE de ArcelorMittal Costa**

**Rica**



Fuente: Elaboración propia con información recabada de la encuesta proporcionada a profesores y docentes de las escuelas ubicadas en las tres comunidades vecinas de ArcelorMittal.

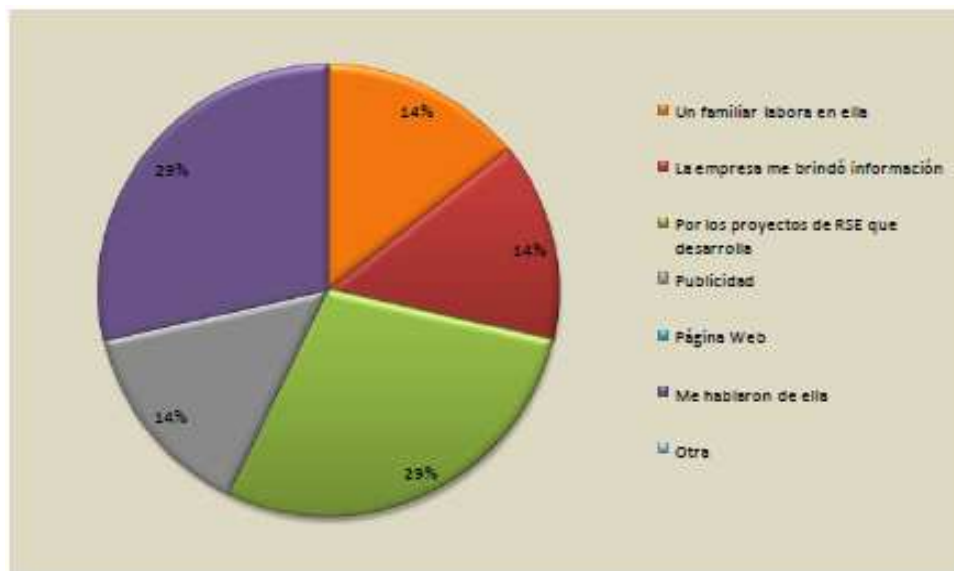
En la escuela de Parcelas ITCO, ubicada en Caldera se reflejó que un 29% de las personas que respondieron el cuestionario, conocen de RSE. Puesto que este resultado corresponde a la respuesta «me hablaron de ella».

Lo anterior permite concluir que en la escuela de Caldera Parcelas ITCO, los profesores se enteran de los talleres por los comentarios de otros profesores, pero no

todos están informados de las acciones de ArcelorMittal. Véase a continuación el gráfico que refuerza lo anteriormente dicho.

**Gráfico 3.13**

**Conocimiento de RSE de ArcelorMittal Costa Rica entre profesores y docentes de la escuela Parcelas ITCO en Caldera.**



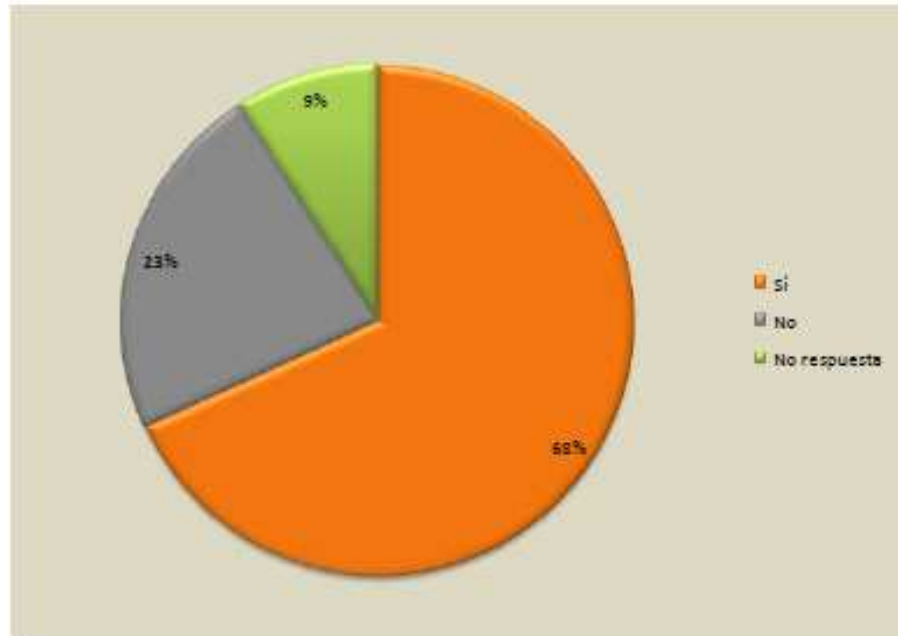
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Cuando a los profesores y personal administrativo se les pregunta si pueden indicar a qué se dedica ArcelorMittal Costa Rica, las personas contestan correctamente que en la empresa fabrican productos de hierro (metal), como mallas, varillas, alambre para cercas entre otros.

Al consultarles sobre si la empresa les ha brindado información o si la han recibido un 68% afirma que sí lo ha hecho y el 23% dijo que no.

**Gráfico 3.14**

**Conocimiento de RSE de ArcelorMittal Costa Rica profesores y docentes de las escuelas ubicadas en las tres comunidades vecinas de ArcelorMittal.**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta

Al consultar a los docentes sobre la forma en que ArcelorMittal Costa Rica se comunicó con ellos, las respuestas obtenidas fueron las siguientes: por la publicidad y fuente de trabajo en el distrito, de manera telefónica y personal, verbalmente de manera especial, vía email por medio de la institución.

Otras preguntas del cuestionario indagaban sobre la satisfacción de los centros educativos con respecto a la comunicación que tienen estos con la empresa, y contestaron que se muestran «muy satisfechos» en un 53%, y un 47% «satisfecho».

Esto evidencia que los profesores y el personal administrativo de las escuelas y colegios desean que la empresa mantenga la comunicación que ha desarrollado con ellos, que sigan brindando ayuda y que la relación, así como la comunicación incrementen.

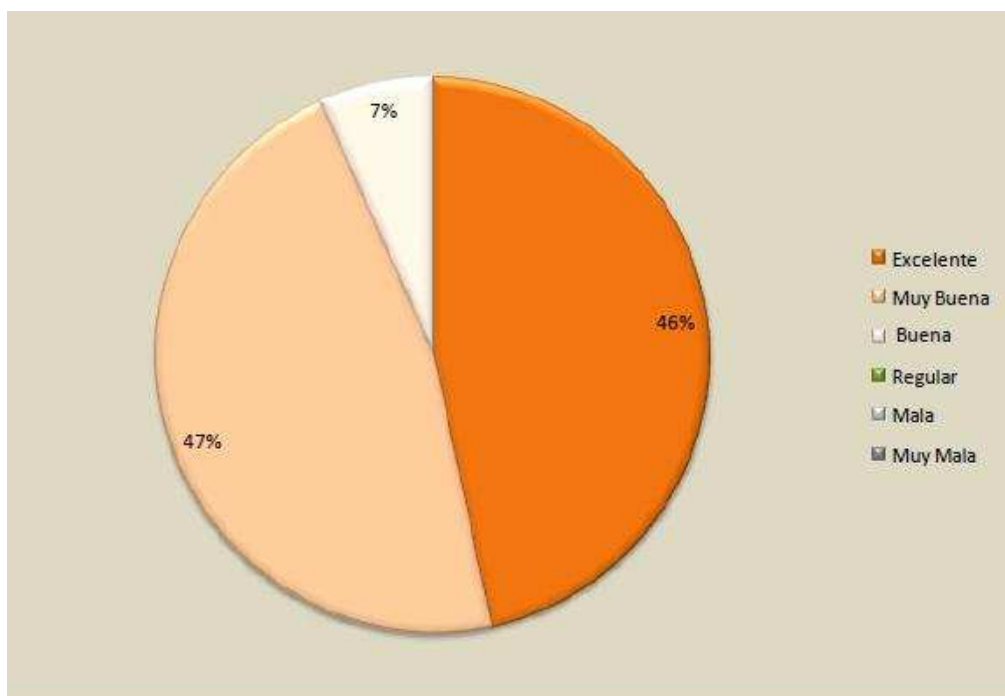
Otras respuestas evidenciaron que la empresa brinda información y también es posible que el personal de la escuela emita su opinión y que esta sea escuchada. El 93% de las personas evidenció que la comunicación es fluida, no obstante, un 7% considera que la empresa sólo emite información (cabe mencionar que esta información se obtuvo de las respuestas del personal docente y administrativo de Escazú).

El centro educativo de Escazú mostró dos diferencias, esto según lo extraído de los cuestionarios; se considera que esto se da por encontrarse en la zona urbana y no cerca de las plantas (más si de la oficina central), esta situación hace que sea más factible que no tengan tanta noción de lo que hace la empresa. Sin embargo, el 100% de los docentes y administrativos restantes, consideran que recibieron información útil por parte de la empresa.

En cuanto a las tres comunidades, se obtuvo que el 46% de los encuestados evalúan la comunicación con el centro educativo excelente, el otro 47% la califica muy buena y el otro 7%, como buena.

**Gráfico 3.15**

**Apreciación de la comunicación de RSE de ArcelorMittal Costa Rica profesores y docentes de las escuelas ubicadas en las tres comunidades vecinas de ArcelorMittal**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Este gráfico comprueba la gran satisfacción que les da la calidad de la muy favorable.

Las respuestas reflejaron que el 80% de los encuestados han visto publicidad de la compañía, el otro 20% indicó que no. Las respuestas del cuestionario demuestran que la publicidad vista, por este público clave, ha sido por medio de los mupis con un 46%, un 15% por el periódico y un 8% por la televisión. El 36% no emitió una respuesta concreta al respecto.

El desglose de la publicidad vista por la comunidad vecina se despliega de la siguiente manera:

- Caldera: 50% Muppies, 50% Televisión
- Escazú: 100% Muppies
- Guápiles: 33% Muppies, 22% Periódicos, 45% NR

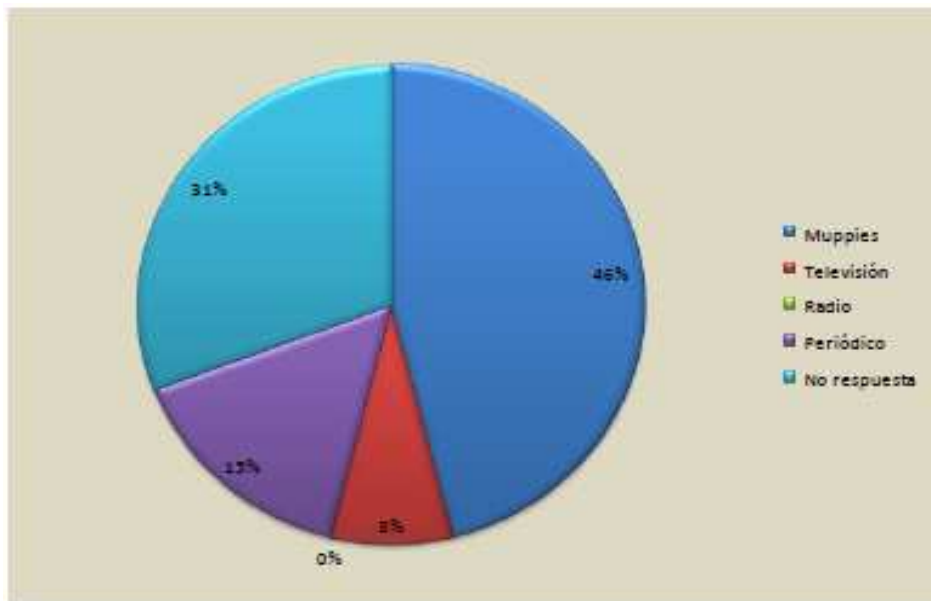
En la comunidad de Guápiles, a diferencia de las otras comunidades vecinas de ArcelorMittal encuestadas, confirmaron en sus respuestas haber visto la marca en periódicos, esto podría ser posible por una diferencia en el nivel de escolaridad e ingresos de los habitantes que cooperaron con el estudio, lo cual influye en el conocimiento de la publicidad y el acceso a esta, fuera de Limón, en cuanto a Muppies.

Para corroborar el dato y evitar especulaciones en el estudio, se conversó con el Licenciado Eric Jiménez, director del Colegio de Jiménez de Guápiles, quien afirma lo siguiente: «Algunas veces a los profesores o a nosotros nos toca ir a convocatorias del Ministerio de Educación Pública en San José, o bien a diferencia de algunas personas de la comunidad, nosotros tenemos un salario y nos permite viajar ya sea en bus o en carro. Pienso que debe ser por ese motivo».

Entonces es posible concluir que los educadores han visto los muppies de ArcelorMittal no en Guápiles, sino, fuera de esa región donde la compañía si colocó estas piezas publicitarias.

**Gráfico 3.16**

**Desglose de la publicidad de ArcelorMittal Costa Rica vista por profesores y docentes de las escuelas ubicadas en las tres comunidades vecinas de ArcelorMittal.**



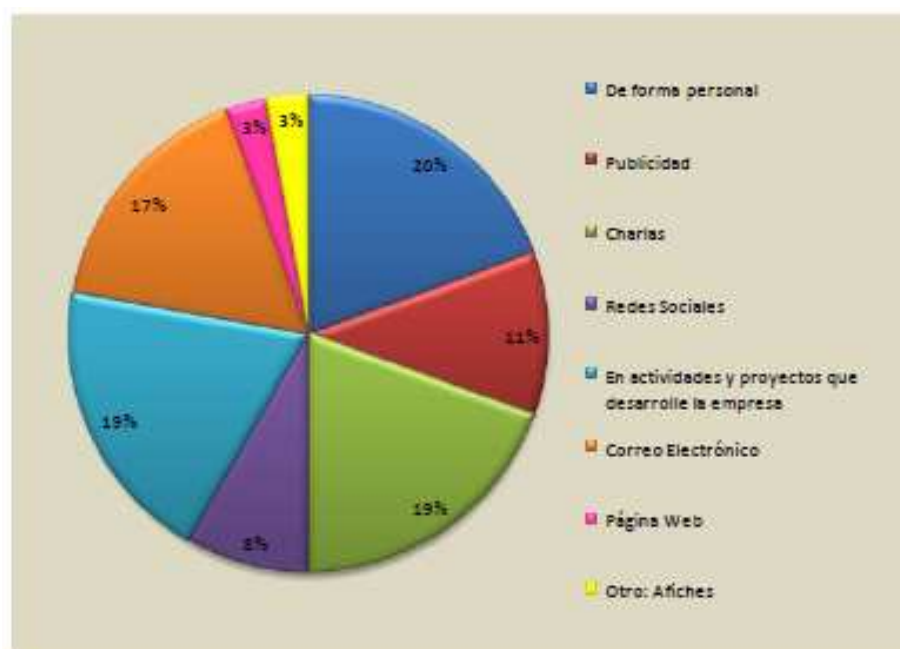
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Se concluye, debido a algunas de las respuestas anteriormente mostradas, que entre la empresa en cuestión y las escuelas, existe un diálogo, y que los docentes desean que se dé por medio de varios canales. Por ejemplo, el 20% considera que la forma más adecuada, para que se establezca una comunicación entre ArcelorMittal Costa Rica y las escuelas, es de forma personal. El 19% marcó por medio de charlas, al igual que el otro

19% eligió actividades y proyectos que desarrollen la empresa, y por último un 17% prefiere el correo electrónico.

**Gráfico 3.17**

**Canal de comunicación entre ArcelorMittal Costa Rica, profesores y docentes de las escuelas ubicadas en las tres comunidades vecinas de ArcelorMittal.**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Cuando se les preguntó ¿Qué impacto han tenido los proyectos de la empresa a nivel de RSE en el centro educativo? Las personas de las escuelas y colegios donde ArcelorMittal interviene contestaron: «Impacto alto, debido a que se han solventado las necesidades que han solucionado algunos problemas graves de la institución» y «Muy bueno, los niños aprenden a reciclar».



En Caldera, la escuela Parcelas ITCO, las personas respondieron de forma similar a lo anteriormente expuestos: «Han llenado de esperanzas a la comunidad estudiantil, pero no se ha logrado alcanzar la meta propuesta», además, les parece que los trámites de donaciones son engorrosos.

Para indagar un poco más al respecto se le aplicó una entrevista adicional a la licenciada Ana Virginia Rodríguez, directora de la institución Parcelas ITCO: «Nuestro centro educativo tiene condiciones de infraestructura muy delicadas, el Ministerio de Salud nos quiere cerrar la escuelita y ArcelorMittal nos ha dado siempre mucho apoyo, pero en esta ocasión se han tardado en ayudarnos a reparar la escuela para que no nos cierren».

Por otra parte, al gerente de la planta de la localidad, ArcelorMittal Caldera, el licenciado Omar Vargas, se le consultó la razón por la cual la empresa se ha tardado en responder ante lo que comentó:

*Nosotros gestionamos el dinero para apoyar proyectos de forma anual, la carta del Ministerio de Salud, llegó ya habiendo comenzado el año, unos cinco meses atrás aproximadamente. Siempre con Parcelas ITCO hemos tenido excelente disposición. Para este proyecto específico, queremos incluir a otras empresas como Holcim, que tiene un proyecto habitacional prometedor y Abonos Agro, aliado comercial nuestro. Hemos ido ayudando a la escuela con material remanente, pero ellos desean que todo se les remodele casi de inmediato, pero necesitamos más tiempo para reaccionar. Para manejar esta situación hemos estado cooperándoles con lo que tenemos en manos el día de hoy, pero la persona coordinadora de RSE y yo consideramos que es un asunto también de presionar al gobierno diplomáticamente para que asigne un presupuesto a centros educativos como este para que puedan ser auto suficientes y auto dependientes.*

Al consultarles a los encuestados ¿Qué proyectos considera que el centro educativo requiere, y que ArcelorMittal puede apoyar? En Parcelas ITCO, respondieron expresando inconformidad. Por ejemplo: «Muchos, los cuales ya los conocen y no han continuado».

Las personas de las escuelas y colegios donde ArcelorMittal Escazú y Guápiles intervienen, respondieron: un centro de cómputo, un gimnasio y talleres.

Esto evidenció las necesidades de infraestructura y de capacitación alterna que los centros docentes están requiriendo, lo cual representa oportunidades de inversión para la empresa. Cabe destacar que el tema de educación compagina con uno de los pilares de RSE: «invertir en las comunidades».

### **Clientes Clave y Constructoras**

En este segmento del estudio, se despliega la información recabada en las encuestas aplicadas a clientes clave y constructoras, con el fin de determinar el nivel de conocimiento que pueda o no tener, sobre los programas de RSE y de voluntariado.

Se ubicó a las personas con poder de mando de estas compañías, con la finalidad de que a futuro sean quienes gestionen y/o aprueben un presupuesto. A continuación, se muestran los nombres y las correspondientes empresas de los siete encuestados:

- Macafferri, Saúl Ramírez
- Edificar, Román Salazar
- Edificar, Mauricio Castro Monge
- Terramix, Juan Flores
- EDICA, Ricardo Castro
- VanderLaat y Jiménez, Víctor Acón Jiménez
- Grupo Santa Barbara, M. Jiménez

Cuando se les preguntó desde hace cuánto conocen a ArcelorMittal, el 100% respondió que desde que iniciaron una relación laboral estrecha como clientes, sin embargo, anteriormente no habían escuchado nada sobre la empresa.

Al consultárseles, sobre si han observado los clientes algún tipo de publicidad, se obtuvo el siguiente resultado: 43% dijo que no y un 57% dijo que sí.

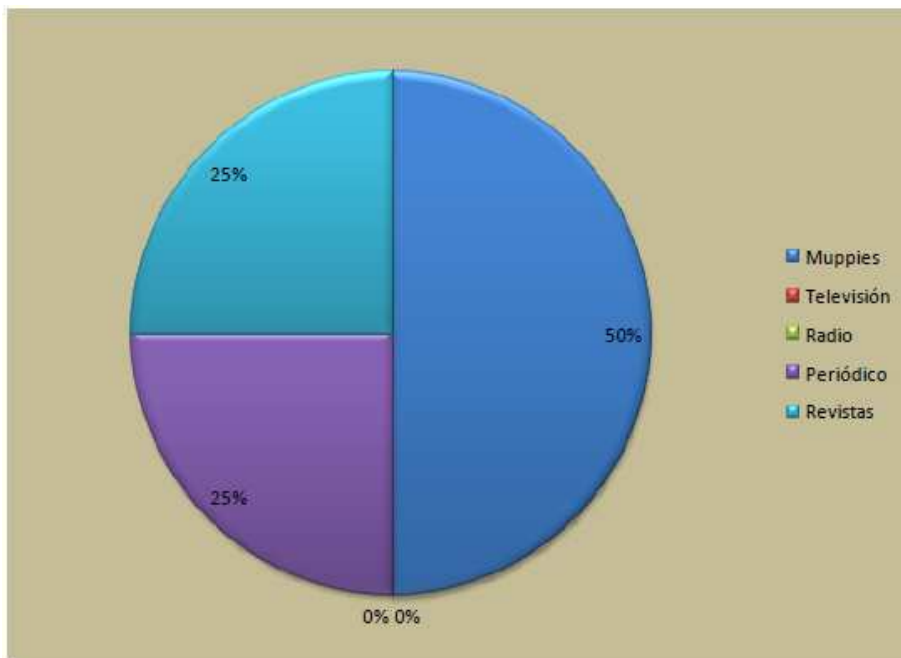
La conclusión que se extrae de esta información es que la publicidad de ArcelorMittal no es llamativa para los públicos específicos, en este caso, los clientes que forman parte del sector construcción, puesto que el 43% no ha visto la publicidad.

Otra conclusión que es posible identificar es que la publicidad y las estrategias de la comunicación integrada de marketing no están bien acopladas con sus tácticas y estrategias.

En otras de las respuestas, evidenciaron que el tipo de publicidad que han visto es en un 50% en mupis, un 25% en revistas y un 25% en periódicos.

Gráfico 3.18

**Conocimiento de la marca ArcelorMittal Costa Rica en los clientes segregada por medio de difusión**

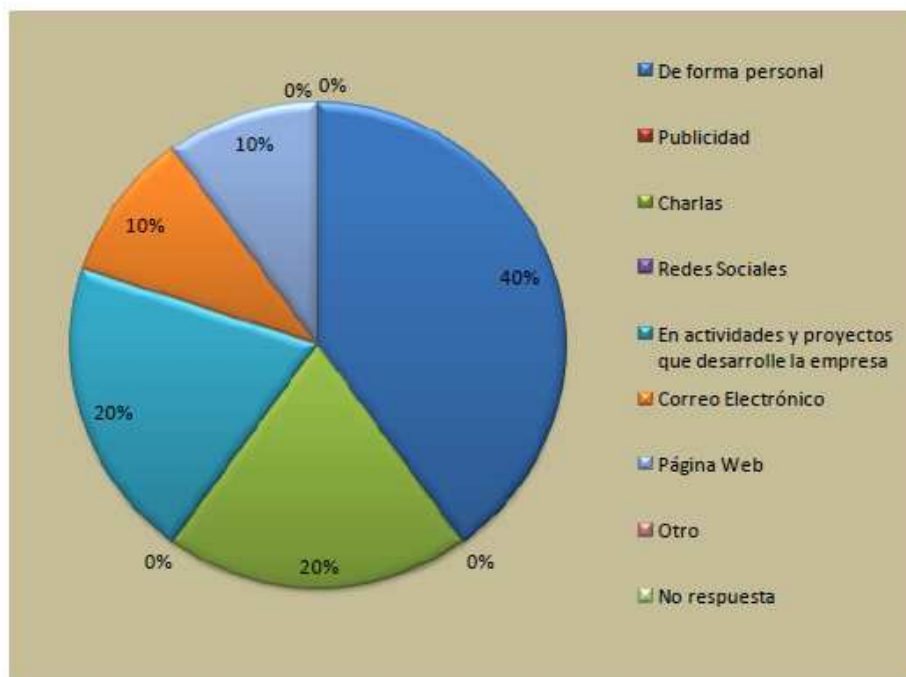


Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Posteriormente, evidenciaron que la manera más eficaz para recibir información sobre la empresa es de forma personal 40%, en charlas 20 % y un 20 % contestó que en eventos de la compañía.

Gráfico 3.19

## Canales de comunicación de ArcelorMittal Costa Rica con los clientes



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la encuesta.

Las encuestas y sus respectivas respuestas, mostraron que el 86% de los clientes no conoce los programas de RSE, el 14% restante contestó que sí tenían conocimiento. Esto corresponde a que de cada siete personas una contestó negativamente. Al consultarles: ¿Conoce sobre los programas de voluntariado?, la respuesta fue la misma.

Esto significa que no tienen noción alguna sobre los programas de RSE ni tampoco sobre los voluntariados, esto a pesar de que sostienen contacto diario con la empresa ArcelorMittal, y comercialmente tienen una relación estrecha. Es decir, la información del tema en cuestión no está fluyendo.

Este 14%, confirmó conocer los proyectos de RSE, pues contestaron que conocen las charlas gratuitas proporcionadas a los estudiantes de la Universidad de Costa Rica y los del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, comentadas en el capítulo #2.

En relación con la interrogante: ¿Qué opinión le merece al proyecto de RSE? Las respuestas fueron las siguientes: «Son un apoyo muy importante en aspectos técnicos y comparten una alianza estratégica con los proveedores».

Cuando se consultó si consideraban incursionar en el futuro en los programas de RSE de ArcelorMittal Costa Rica, respondieron: No respuesta (NR) o «sí», pero depende de cada proyecto.

Un cliente que vive cerca de la planta señaló que como vecino de las instalaciones de ArcelorMittal en Tibás (centro de distribución), considera que la empresa evade la responsabilidad relacionada con la contaminación que causa el tránsito de vehículos pesados; estos se estacionan en forma irresponsable, dañan las aceras, bloquean las calles y ponen en riesgo la seguridad de los peatones y el tránsito en general, puesto que se ubican hasta en filas triples sobre la calle.

En síntesis lo que evidenció este cuestionario aplicado a los clientes es que debido a la poca información que tienen, ellos perciben que la RSE no está bien manejada por la empresa, tal como se evidencia en la respuesta anterior, por lo tanto, no ha sido posible decidir si les interesa o no participar conjuntamente con la empresa en los proyectos.

## **Diagnóstico de los programas actuales de RSE**

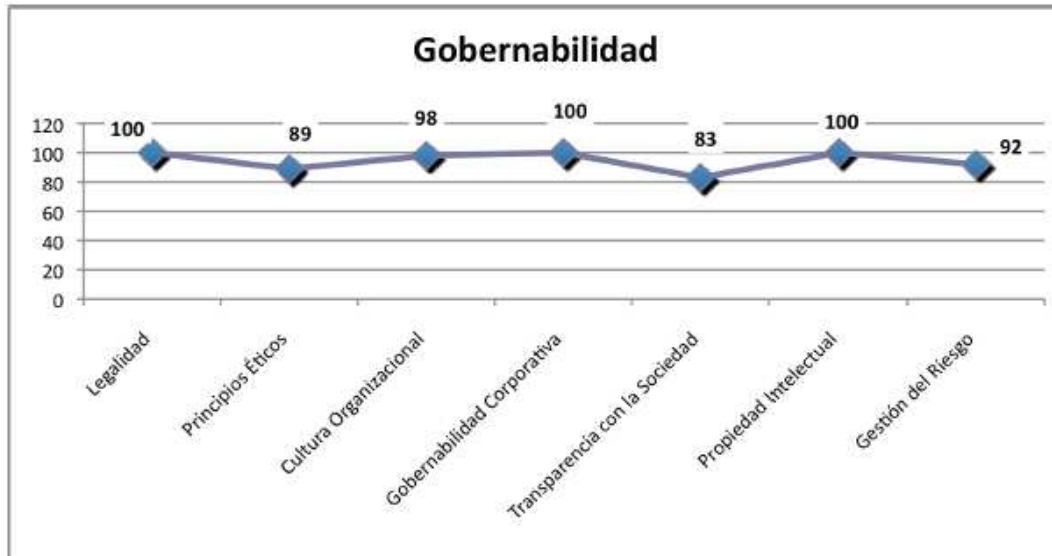
Por otra parte, otro referente de estudio de este capítulo es la autoevaluación en RSE de AED. La idea de introducir en este capítulo este estudio es contemplar un análisis de Responsabilidad Social Empresarial con énfasis al medio centroamericano.

Existen siete categorías que contemplan una serie de variables o prácticas que las corporaciones deberían cumplir, así como la presentación de una serie de datos que evidencien los resultados obtenidos. Adicionalmente se propone una valoración escalonada de la relativa posición en que se encuentra la empresa.

El primer punto es gobernabilidad, esta se refiere al sistema de dirección de la empresa, mediante el cual se muestra el compromiso con la ética y cumplimiento de la ley, a través de la incorporación participativa de aspectos económicos, sociales y ambientales en la visión, misión, las políticas de la empresa, la rendición de cuentas y los documentos de mayor relevancia, que apoyan a la institucionalización de la RSE al interior y exterior del accionar de la empresa, está basada en la transparencia, equidad corporativa, cumplimiento y prevención de conflictos.

### Cuadro 3.1

Gráfica que muestra el compromiso con la ética y el cumplimiento de la ley en  
ArcelorMittal



AED, con esta herramienta ha propuesto que la empresa ArcelorMittal Costa Rica expanda los principios éticos a su red de distribución y clientes clave, de tal forma que pueda posicionarse como una empresa socialmente responsable. La empresa es altamente calificada en los tópicos de gobernabilidad que muestra la gráfica.

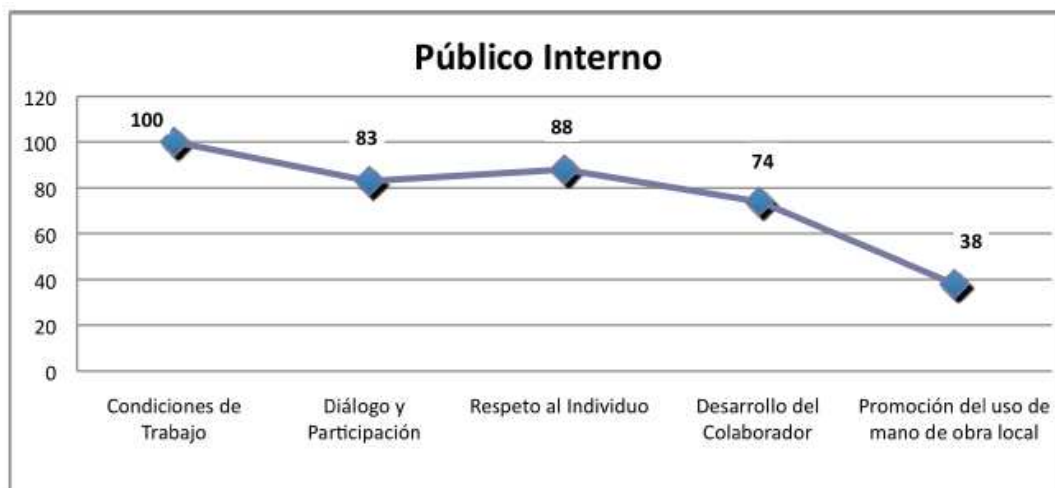
El punto # 2, público interno, lo que la empresa AED audita y diagnostica de ArcelorMittal, es que este eje reúna las políticas y prácticas responsables dirigidas al talento humano de la empresa, que incluya desde los colaboradores y sus grupos familiares, hasta los accionistas y directivos, identificándolos como un activo fundamental para la productividad y competitividad de la empresa, en la medida que las relaciones laborales sean sostenibles y satisfactorias.

Este eje promueve el desarrollo de un clima de trabajo favorable, fomenta el equilibrio entre vida laboral y familiar, vela por la salud y la seguridad ocupacional, las necesidades de desarrollo profesional, los buenos canales de comunicación, las políticas de atracción y retención de talento, de diversidad y no discriminación, entre otros.



### Cuadro 3.2

**Gráfica que muestra el compromiso de ArcelorMittal con el bienestar de sus colaboradores**



Las recomendaciones de AED sobre este punto son las siguientes:

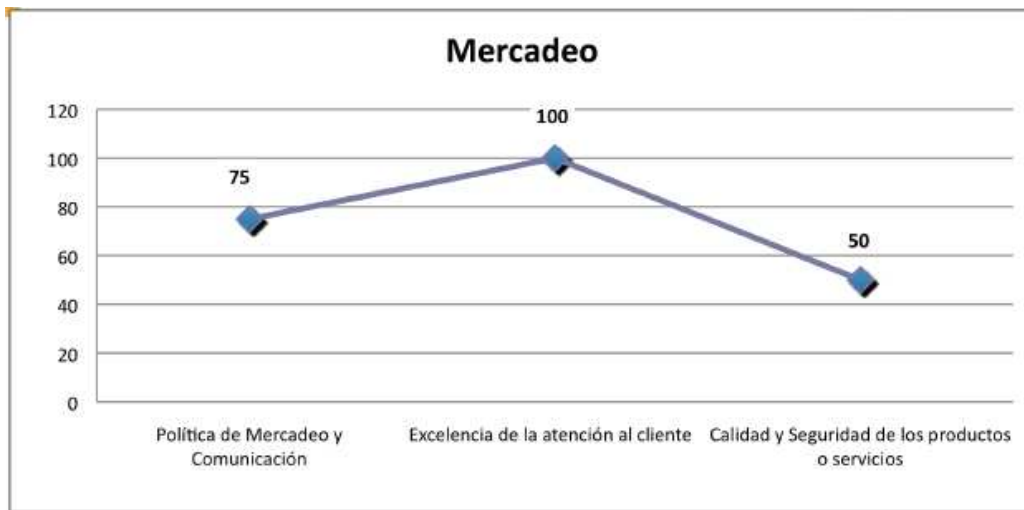
- ✓ Considerar la implementación de un programa de sensibilización sobre el trabajo infantil y sus implicaciones
- ✓ Valorar la posibilidad de promover el empleo juvenil (de 15 a 18 años)
- ✓ Considerar participar en la iniciativa denominada Empléate
- ✓ Formalizar las políticas de atracción de talento y desarrollo del colaborador, y medir su impacto
- ✓ Desarrollar una política que promueva el uso de mano de obra local

El punto # 5 denominado mercadeo, consiste en construir, desarrollar y mantener relaciones de confianza entre los consumidores y clientes de bienes y servicios de la empresa. Así, se promueven relaciones basadas en la integridad, justicia y honestidad; y acciones como la protección de la salud y seguridad del consumidor, el consumo sostenible, el respeto por la privacidad de los clientes, las prácticas responsables en el

diseño, ventas, distribución y campañas de comunicación del producto y/o servicio, servicio al cliente, el cumplimiento de garantías y el respeto por la libre competencia.

### Cuadro 3.3

**Gráfica que muestra el compromiso de ArcelorMittal con la confianza entre los consumidores y clientes de bienes y servicios de la empresa**



Las propuestas que tiene AED, para la compañía en cuestión son las siguientes:

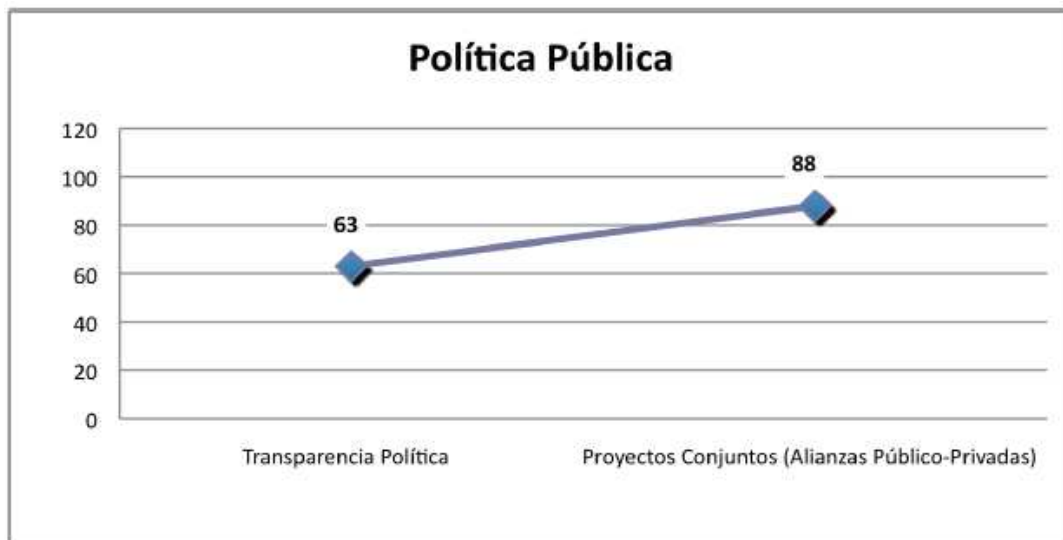
Mejorar la comunicación y el mercadeo, establecer una política que defina cómo se promociona la marca por medio de un protocolo de actuación en la comunicación y el mercadeo, de forma intradepartamental. Además, incorporar en la política de comunicación y publicidad los siguientes aspectos:

- La prohibición de propaganda ofensiva e inadecuada hacia menores y mujeres
- La medición de impacto ambiental
- La restricción para comercializar productos y servicios prohibidos en otros países, en la política de calidad

El punto # 6 consiste en el alineamiento entre el interés empresarial y el público, los cuales inciden y contribuyen directamente en el desarrollo sostenible del país en donde opera la empresa. Para ello, promueve el diseño, ejecución y monitoreo de proyectos conjuntos que contribuyan al bienestar de la sociedad en general. Una estrategia para obtener impactos significativos es por medio de la Alianza Público Privada, que identifica tres actores del desarrollo nacional: el Estado, el Sector Empresarial y la Sociedad Civil. El eje de Política Pública, se construye a partir de los principios éticos, la transparencia política y el desarrollo de proyectos conjuntos de la empresa con los demás actores del desarrollo.

#### Cuadro 3.4

**Gráfica que muestra como ArcelorMittal se construye a partir de los principios éticos, la transparencia política y el desarrollo de proyectos con actores de desarrollo**



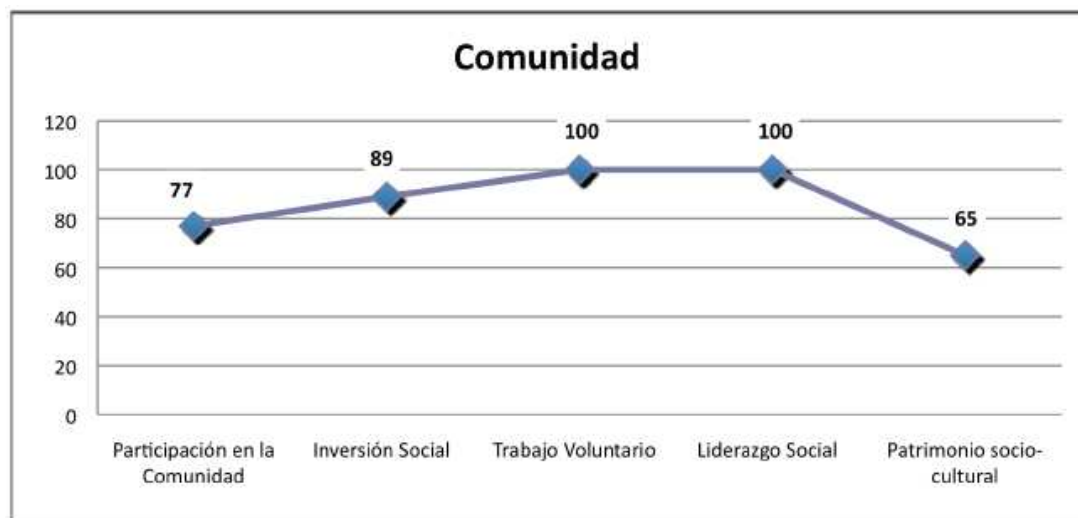
Para efectos de este diagnóstico generado por la empresa que custodia el tema de RSE en Costa Rica, AED, la empresa debe:

- Formalizar un canal de comunicación con el gobierno y los líderes locales para identificar oportunidades de proyectos conjuntos
- Desarrollar proyectos conjuntos con entidades gubernamentales locales

En relación con comunidades, la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) evalúa en este estudio, la corresponsabilidad (responsabilidad compartida entre la comunidad y la empresa privada) de la empresa hacia el desarrollo local en materia económica, social y ambiental que involucre a las comunidades cercanas y/o grupos vinculados a su actividad productiva (clientes, colaboradores, proveedores). Esta labor se puede desarrollar, mediante la participación directa, la inversión social de recursos, y el voluntariado estratégico de sus colaboradores; con esto se busca contribuir a la solución de problemas prioritarios que afectan el entorno en que conviven la empresa y sus públicos de interés.

### Cuadro 3.5

**Gráfica que muestra el compromiso de ArcelorMittal con la comunidad y el entorno inmediato**



El estudio de AED, informa que en relaciones y proyectos de RSE, la empresa está en pie y coordinada, pero la comunidad la evalúa de manera poco satisfactoria. La empresa cuenta con políticas, programas, presupuesto y estrategias de voluntariado y RSE.

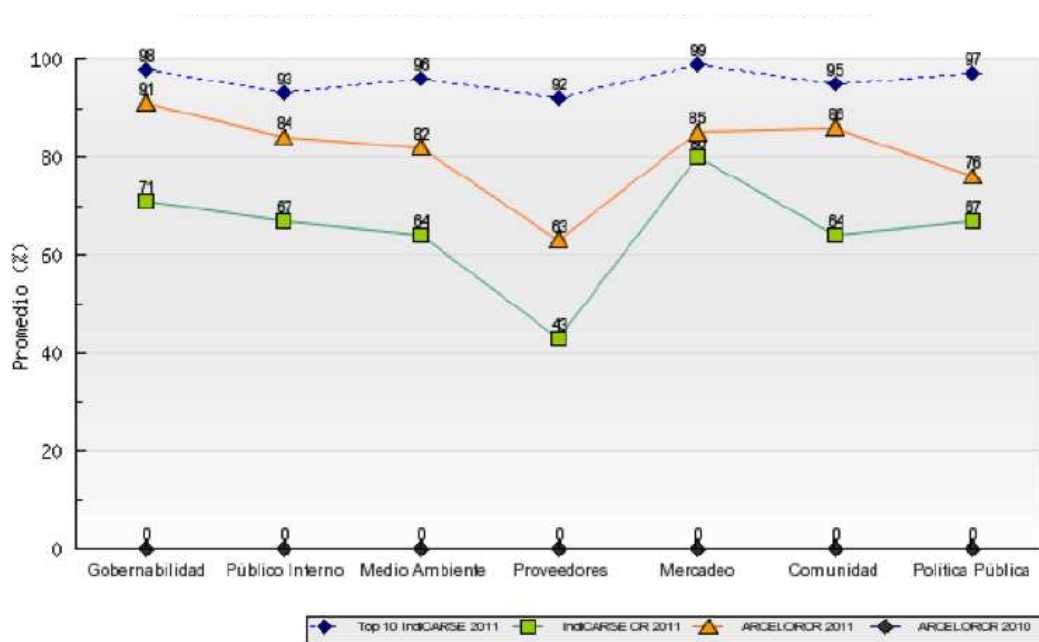
Para efectos de este diagnóstico generado por la empresa que custodia el tema de RSE en Costa Rica, AED, la empresa debe:

- Conocer las percepciones de la comunidad sobre los impactos de la empresa
- Formalizar un registro para control y seguimiento de los reclamos y las sugerencias de la comunidad
- Considerar en la política de inversión social criterios como: no asistencialismo, medición de indicadores de impacto y participación de los beneficiarios
- Valorar la participación en proyectos orientados a la preservación del patrimonio cultural

### **Cuadro 3.6**

**Gráfica que muestra el cumplimiento en promedio de los requisitos de las categorías en estudio de la autoevaluación de AED.**

Este cuadro demuestra en la autoevaluación de RSE de AED, que la empresa cumple con los parámetros de RSE y con un programa formal a pesar de que la investigación de campo reflejó otro resultado.



### 3.2 Proyectos en las zonas de impacto con Responsabilidad Social Corporativa

En el Anexo # 7, se encuentra una tabla con todos los proyectos de RSE que se desarrollan en las comunidades vecinas.

### 3.3 FODA

A continuación, luego del análisis a lo largo del capítulo, el FODA:

Fortalezas

- La empresa cuenta con un presupuesto fijo para actividades de RSE, voluntariado y la fundación.
- Buena comunicación con las escuelas, lo cual genera confianza para desarrollar proyectos de alto impacto y sostenibles en el tiempo.

- Políticas claramente establecidas (ambiente, seguridad, donaciones, derechos humanos), indica que es una empresa con estándares para trabajar ordenadamente y en búsqueda de la excelencia.
- Directrices obligatorias del corporativo que exigen ciertos cumplimientos y compromisos con los públicos clave, lo cual permite que exista una fuerza o presión externa de la compañía en Costa Rica en virtud de cumplir ciertos requisitos.
- Interés genuino por estrechar relación con los públicos clave. La empresa estuvo anuente a este estudio.
- Posee políticas, códigos y estándares en pie, en temas de RSE y voluntariado, lo que le exige un cumplimiento de tareas y procesos, a nivel local y corporativo.
- Posee relaciones con la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), empresa que custodia el tema de RSE en Costa Rica.
- Es el único productor de acero en el país y la única en su industria que tiene un programa de RSE.

#### Oportunidades

- Hay posibilidades de generar alianzas con el gobierno para darle más fuerza en cuanto presencia de la marca en temas de desarrollo social.
- Existe la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con distribuidores Centroamericanos y nacionales.
- Hay opciones de trabajar con algunos de los clientes de la Red de Distribución.

- Las Eescuelas vecinas presentan necesidades de infraestructura, en las cuales Arcelor Mittal puede participar con donaciones de acero.

#### Debilidades

- Falta un sistema de control de asistencia y ausencia de voluntarios para medir el gasto.
- Poca estabilidad en los horarios de voluntariado ya que dependen de las variables de producción en planta, y se dificulta reservar con antelación los espacios para ejercer este tipo de trabajo.
- No existe un mecanismo de comunicación de dos vías con la comunidad.
- No se emplea el canal adecuado para reclutar a los empleados como voluntarios. Los turnos de la planta limitan la participación de ellos.
- No se utilizan los canales de comunicación adecuados para anunciar las actividades de RSE, tanto las pasadas como las que se efectuarán en el futuro.
- Se invierte pero no se divulga la buena acción generada dentro de los programas de RSE.
- Las inversiones en publicidad tienen éxito, sin embargo, la marca no está posicionada de manera prominente, y aún hay vestigios de la presencia de la marca Grupo Pujol (empresa anterior a la adquisición de ArcelorMittal).



- Se considera que las escuelas de Escazú por estar ubicadas en la zona urbana y no cerca de las plantas (pero sí de la oficina central), tienen poco conocimiento de lo que hace la empresa.

#### Amenazas

- Que otras transnacionales en la comunidad vecina resten las oportunidades de desarrollar proyectos de RSE.
- Los proyectos atrasados en la comunidad generan descontento entre los beneficiarios y perjudica la reputación y percepción de la marca, y por ende de la empresa.
- La emisión de gases y el ruido debido al transporte de la materia prima y los productos es una situación inevitable, puesto que las operaciones de la compañía no se pueden cancelar.
- Las inversiones en los proyectos tienen impacto pero los públicos claves no saben que fue ArcelorMittal la actora de estas.

En el siguiente capítulo se establecerán las conclusiones y recomendaciones surgidas del análisis de los factores expuestos durante esta investigación. El propósito de esto es reforzar la estrategia actual de RSE.

## **Capítulo IV: Propuesta de Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa para ArcelorMittal Costa Rica**

### **4.1 Justificación de la propuesta**

En este capítulo se utilizará la información obtenida mediante la investigación de campo, con el propósito de desarrollar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, para la empresa ArcelorMittal Costa Rica. El análisis de los datos permitió determinar las necesidades de los públicos clave.

Dentro de esta sección se determina el mercado meta y el concepto general de la propuesta, con la finalidad de comprender el punto de partida de esta; asimismo se desarrollarán estrategias y tácticas que conformarán la propuesta.

El tiempo estimado para la implementación de la estrategia y las tácticas es de dos años a partir de cuando la empresa desee iniciar.

### **4.2 Direccionamiento de objetivos de Responsabilidad Social Empresarial**

Con el propósito de mantener congruencia con los pilares de RSE de la empresa en estudio, los objetivos fueron desarrollados bajo un estricto apego a los pilares de RSE de esta, mencionados en el capítulo #2, a saber: Invertir en nuestra gente, hacer sustentable nuestra industria, enriquecer nuestras comunidades, transparencia de gestión.

Los objetivos tienen como finalidad proponer una estrategia de responsabilidad social corporativa que permita posicionar positivamente la marca en las comunidades Caldera, Escazú y Guápiles, lugares en donde opera la empresa en cuestión.

### **4.3 Público Objetivo**

El concepto de la propuesta estratégica, permitirá posicionar los productos de ArcelorMittal y su marca, esto en virtud de las buenas acciones de RSE. De este modo los esfuerzos han de converger en una misma dirección y van a complementarse entre sí. Esto permitirá que los cuatro stakeholders, en los cuales la empresa se interesa, se identifiquen con la marca y la perciban como una empresa acerera que no solo desea lucrar en el país, sino que está comprometida con la sociedad costarricense y sus necesidades.

Tal y como se desarrolló en el capítulo #3, los hallazgos de la investigación y el diagnóstico evidenciaron que los públicos clave desean más compromiso por parte de la empresa, además, en el caso de los centros educativos sienten que ya la empresa está comprometida con ellos.

Se propone seguir tratando el público objetivo segmentado en cuatro públicos:

- Vecinos
- Escuelas
- Empleados
- Clientes y Constructoras

### **4.4 Estrategia propuesta**

A continuación se propone una estrategia de responsabilidad social corporativa que se implementará mediante tácticas, que responden a las necesidades de la empresa ArcelorMittal para posicionar positivamente la marca en las comunidades Caldera, Escazú y Guápiles en donde opera.

Las tácticas son formas estratégicas importantes para que la empresa canalice la responsabilidad social. Estas tácticas, que se proponen más adelante, permitirán que la

RSE sea una estrategia de comunicación de marca desde una perspectiva del marketing social y posicionamiento de imagen corporativa.

#### 4.4.1 Tácticas

Las tácticas para la propuesta se han definido de acuerdo con la investigación realizada y con el diagnóstico que se cruza con los hallazgos.

De acuerdo con el objetivo general de la propuesta, la estrategia y sus tácticas tienen como propósito: **posicionar positivamente la marca en las comunidades Caldera, Escazú y Guápiles donde opera la empresa en cuestión.**

Para cumplir con ello se establecen las tácticas a continuación:

Táctica #1:

**Generar piezas de diseño que permitan posicionar el slogan que esta ligado a la marca ArcelorMittal «transforming tomorrow»** (transformando el futuro o el mañana en español) y que tiene relación con el propuesto para RSE: «comprometidos con el mañana».

El diseño que se muestra a la izquierda, es un modelo de *banner* ya existente de la empresa, que en este caso permite utilizar la propuesta del lado derecho, como una manera de exponer, el slogan.



Figura 4.1

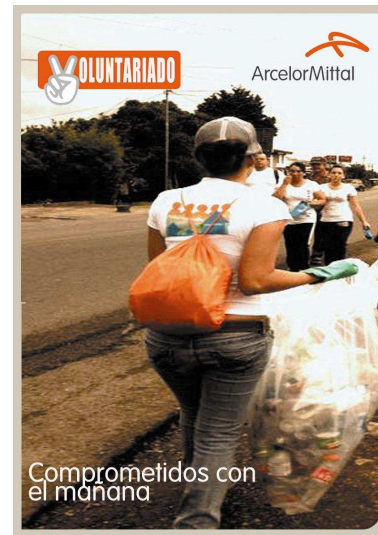


Figura 4.2

Figuras 4.1 y 4.2: Diseño de la empresa ArcelorMittal (al lado izquierdo) y al lado derecho se muestra un elemento propio.

#### Táctica # 2

Como táctica #2, crear un logo de voluntariado, tal como se muestra en la pieza de diseño anterior junto al slogan. Adicional a esto es importante **generar identidad en el voluntariado**, como un programa supervisado por la RSE.



Figura 4.3: Diseño propio

### Táctica #3

#### **Generar una agenda para fortalecer el lobbying**

Cabildeo o *Lobbying*, procurar influir en las decisiones importantes tomadas por el gobierno, especialmente las relacionadas con asuntos legislativos, de acuerdo con los intereses particulares de algunos grupos o sectores enteros de la sociedad.

A esta actividad se le conoce también como *marketing* político, genera reputación a nivel del gobierno, permite ser parte de la toma de decisiones de este, sin que se vea afectado el comercio del acero, (por causa del gobierno), y también permite generar *publicity*.

### Táctica # 4

#### **Mantener la práctica y elevar el monto del *publicity***

El *publicity* es publicidad gratis que se basa en informaciones de una compañía en específico. Es mucho más valioso que la publicidad porque se trata de un tercero hablando positivamente de una empresa. El *publicity* tiene la ventaja de que no implica un desembolso de efectivo pero si eleva el valor de la marca, siendo este un activo intangible, así lo explicó el señor Miguel Martí, presidente de la agencia de Comunicaciones The Map, la cual le da servicio a ArcelorMittal en la actualidad.

Durante el 2010 y el 2011, se ha trabajado con la agencia de comunicaciones The Map. La empresa ha reportado alrededor de cincuenta y cinco mil dólares de *publicity* colocada en los medios de comunicación; a junio del 2011 se ha monitoreado y estimado, aproximadamente cincuenta y seis mil dólares. (Ver anexo #8).

El costo de invertir en una agencia no entra en el presupuesto de RSE; actualmente la empresa lo paga con el presupuesto de comunicaciones. El

fee (la cuota del servicio) se encuentra en el Anexo #12, esta es de dos mil dólares mensuales pagados por la empresa. Con este monto se beneficia el plan estratégico propuesto a nivel de inversión.

#### Táctica #5

**Generar un libro de marca de RSE** que esté alineado con el libro de marca de la compañía. Esto permitirá generar un recordatorio de la marca sobre la mente de los stakeholders, viendo la RSE como un producto y/o un beneficio más que ofrece la compañía.

El libro de marca se rige por los siguientes colores y deben respetarse a la hora de diseñar al igual que la tipología:



Figura 4.4: Libro de Marca, ArcelorMittal



Figura 4.5: Libro de Marca, ArcelorMittal

## Táctica #6

### **Realizar un plan de relaciones con los stakeholders.**

Dado que la compañía tiene cuatro públicos clave o stakeholders ya definidos y estudiados en esta propuesta estratégica, es necesario generar un plan de relaciones con cada uno de ellos (Ver Anexo#9).

Este plan va a decir la forma de relacionarse entre la empresa y el público clave y los canales de comunicación, además de priorizar a quienes darles más atención para lograr impacto en la divulgación de la marca y las acciones de beneficencia social que desarrolle la empresa en estudio.

En el 2013, es importante que la empresa realice un estudio a profundidad de toda la cadena de valor, con el fin de identificar si hay más públicos clave que se deban incluir debido a los esfuerzos aplicados en el 2012.



#### Táctica # 7

### **Organizar alianzas de RSE con otras empresas en campañas masivas nacionales.**

Se propone colocar a ArcelorMittal como gestor de la RSE y que invite a aliados (otras empresas) a sumarse en este proyecto. Una opción será invitar a empresas vecinas de donde opera, tales como las que se mapearon y se muestran en el Anexo #7, o bien con miembros de la Red de Distribución.

Unirse con otras empresas que tienen campañas nacionales y que están fuera de las comunidades vecinas le permitirá posicionarse como marca a nivel nacional.

#### Táctica # 8

### **Generar un plan de alianza con entidades mediante charlas gratuitas**

Estas charlas pueden otorgarse:

- Gobierno
- Entidades no gubernamentales
- Universidades

La empresa en el 2011, realizó los primeros intentos con el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT) y con la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Costa Rica (UCR).

La reputación de la marca construida por la publicidad de boca a boca es fundamental. Se pueden incrementar las charlas gratuitas sobre los productos de acero y temas que permitan enriquecer la comunidad vecina tales como; el manejo de finanzas personales para colaboradores y sus familias, además de impactar, la comunidad vecina.

## Táctica # 9

**Publicaciones en Revista 1: Rostro humano y mejorar la estrategia de divulgación**

Esta táctica está destinada al *stakeholder* colaboradores. La empresa actualmente cuenta con una revista bimensual: Revista 1. Esta revista, bimensual necesita enfocarse más hacia el colaborador y no tanto hacia las noticias del corporativo.

Es importante que la revista contenga fotografías de los empleados y textos que divulguen las buenas acciones de la empresa, esto gracias a que tiene empleados que se comprometen con la comunidad y con la empresa, en aras de mejorar los lugares cercanos en donde opera ArcelorMittal Costa Rica.

La Revista necesita notas con rostro humano, y que ayude a divulgar los proyectos de RSE, la empresa lo ha hecho esporádicamente como se muestra en los ejemplos a continuación:



Figura 4.6: Revista 1, ArcelorMittal, Setiembre Octubre, 2011

En la nota que se expone de ejemplo anteriormente, se informa sobre el trabajo en temas de responsabilidad social; específicamente se menciona el trabajo realizado

por un colaborador a quien se le agradece su gestión y apoyo brindado en un entrenamiento para estudiantes universitarios.

A continuación, se muestra otro ejemplo en el que se agradece el apoyo como voluntaria a una colaboradora de la empresa, quien intercambió días de sus vacaciones por servir a la comunidad:

## ArcelorMittal Costa Rica se hace presente en el proyecto "Vacaciones Solidarias"



Niños recibiendo a los voluntarios ArcelorMittal.



Hortensia Delgado, participando del voluntariado en México.

### Silvia Solera

silvia.solera@arcelormittal.com

A través de su recientemente lanzado proyecto "Vacaciones Solidarias", la Fundación ArcelorMittal ofrece a los empleados de nuestro Grupo, la oportunidad de intercambiar días de vacaciones por voluntariado en algún proyecto de la Fundación en un país diferente al suyo.

El proyecto piloto se llevó a cabo en Senegal, mientras que la segunda edición se desarrolló en México del 1 al 7 de noviembre de 2010. A este último asistieron como embajadores de Costa Rica Hortensia Delgado, ingeniera de proyectos de ArcelorMittal Costa Rica, y Rodrigo Montoya del Departamento de Mantenimiento de la Planta Laminados en Guápiles.

Para Hortensia Delgado la experiencia fue un elemento que marcó un antes y un después en su vida. "Yo estaba muy emocionada cuando la gente de la Fundación ArcelorMittal me dijo que podía participar en el programa "Vacaciones Solidarias" en México. Pensé: "Siempre me he identificado con el voluntariado, esta no será mi primera vez siendo voluntaria fuera de Costa Rica". La comunidad Cerritos de Camargo en Zelaya con gusto nos dio la bienvenida esa mañana con una pequeña reunión. ¡Todo el mundo estaba sonriente, amable y feliz!".

Para Rodrigo Montoya fue una excelente experiencia y se mostró muy agradecido con la Fundación ArcelorMittal Costa Rica por haberle dado la oportunidad de ayudar a esas personas y adquirir nuevas experiencias. "Ellos están muy

agradecidos por nuestro apoyo para dar a su familia y a los niños un hogar seguro y saludable, así como el reconocimiento de su dignidad humana y el derecho a tener una casa decente", comentó.

Nathalie Reahen, Gerente de Proyectos de la Fundación ArcelorMittal para las Américas, confirmó a Revista UNO que el próximo año tendremos más proyectos de "Vacaciones Solidarias" en diferentes locaciones. "La Fundación está trabajando en definir fechas, locaciones y detalles que serán comunicados próximamente", mencionó.

Las personas que asistieron a este voluntariado en México fueron: Caroline Nault de Canadá, Asier Marquina de España, Ginette DeMatteis de Luxemburgo, Manuel González de Estados Unidos y Ritchie Debissarran de Trinidad y Tobago.

Figura 4.7: Revista 1, ArcelorMittal, Noviembre Diciembre 2010

Al igual que la agencia de comunicación externa The Map, el costo de la revista ya está contemplado en los costos de comunicación interna. Esto beneficia puesto

que no se genera una sobreinversión en esta propuesta. El precio ronda los \$3217. Ver el Anexo #13, para más detalles del costo.

Táctica #10

### **Manolo como mascota de la empresa en escuelas**

Incluir en talleres escolares la presencia de una mascota (ya existente) de forma impresa o en forma de muñeco de espuma en escala humana tal como «Manolo». Esto en talleres como el que se mencionó en el capítulo #2, «Héroes de la Naturaleza».



Figura 4.8: Diseño aportado por ArcelorMittal Costa Rica.

Táctica #11

### **Comités externos de RSE con clientes**

Generar un comité con líderes heterogéneos de diferentes sectores de interés comercial, que permita guiar las actividades de ArcelorMittal, en conjunto con los clientes y constructoras.

## Táctica #12

### **Comités externos de RSE con sectores de interés**

Generar un comité con líderes heterogéneos de diferentes sectores de interés comunal, que permita guiar las actividades de ArcelorMittal, en conjunto con las municipalidades y asociaciones.

## Táctica #13

### **Publicidad de RSE comunidades vecinas**

Se considera que la empresa debe invertir en calcomanías para ser ubicadas en la parte trasera de los autobuses, se recomienda que estos se desplacen por las comunidades vecinas. Esto porque en las comunidades rurales la gente utiliza más medios de transporte público y se le puede sacar más millaje desde una perspectiva más humana. Estos autobuses estarían circulando en las rutas: Santa Ana/Escazú, Puntarenas por Caldera y Limón por Guápiles.

Además, se recomienda que el diseño también sea colocado en vallas. Que a su vez se ubicarán en la entrada a la planta, de la siguiente manera: dos vallas en Guápiles, una en Caldera, una en Orotina (iluminada), una por el peaje de Santa Ana, otra en el cruce de Santa Ana y Guachipelín (iluminada). Esto incluye otros *stakeholders*: centros educativos, vecinos y empleados. Para más detalle hágase referencia al Anexo #9.

En la siguiente figura se muestra, con fines ilustrativos un ejemplo de una valla publicitaria en Guápiles.

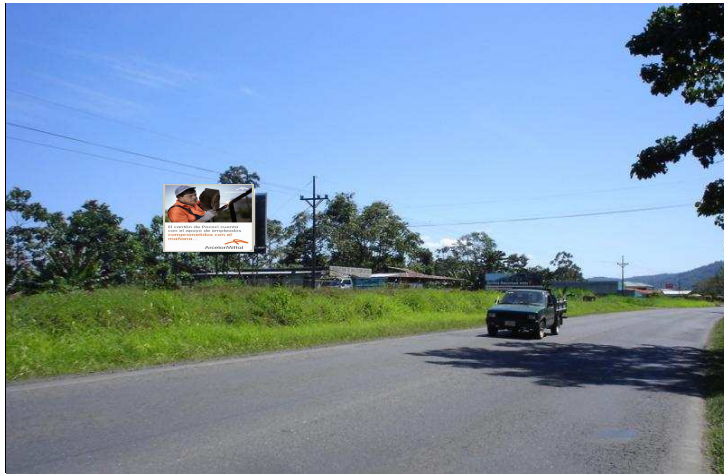


Figura 4.9: Diseño propio

Seguidamente, se muestra, con propósitos explicativos, una calcomanía trasera de autobús.



Figura 4.10: Diseño propio.

Esta publicidad puede ser útil para promover concursos que generen compromiso del *stakeholder* con la empresa. Por ejemplo, la empresa ArcelorMittal tiene un concurso de tarjetas navideñas de la Fundación ArcelorMittal, en el cual pueden participar niños y adolescentes entre seis y catorce años de edad, este concurso se desarrolla entre noviembre y diciembre de cada año. Los concursantes pueden ser los hijos de los empleados, o bien, de los miembros de la comunidad vecina en donde la empresa opera.

Los premios por país se detallan así:

- Primer lugar: \$600
- Segundo y tercer lugar: \$100

Abajo se muestra la tarjeta ganadora de ArcelorMittal Costa Rica, la cual concursó con otras del corporativo.



Figura 4.11: Tarjeta del Concurso de la Fundación ArcelorMittal.

Este concurso podría ser divulgado por medio de las calcomanías ubicadas en la parte trasera de los autobuses.





Figura 4.12: Diseño propio.

#### 4.5 Mecanismos de seguimiento y control

Seguidamente se propone generar un sistema para analizar el progreso y las tendencias en el cumplimiento de los objetivos de la presente propuesta. Este mecanismo también formulará recomendaciones periódicas con respecto al manejo de la RSE en la compañía ArcelorMittal Costa Rica.

### **Conformar una Alianza de Líderes para el Desarrollo Integral**

Reuniones bimensuales en planta con comités de RSE internos y externos. Es decir, procurar la consolidación de una alianza de líderes comunales, para impulsar la construcción del acueducto que habilita el desarrollo en las comunidades y agrupaciones importantes.

### **Generar un Reporte de Sustentabilidad con indicadores del Global Reporting Initiative (GRI)**

Se propone generar una memoria o reporte de sustentabilidad ya que la empresa carece de una crónica de la situación económico - financiera, social y ambiental. Debe ser publicado y estar a disposición de cualquier grupo de interés (stakeholder), para su conocimiento y comentarios.

Tal y como se mencionó en el Capítulo #2, la empresa ya cuenta con un informe ambiental y trabaja en un reporte de sostenibilidad. Esta desea lanzarlo en el 2012 y para ello tiene contemplado un presupuesto de unos \$4500 para diagramar y producir.

### **Mantener la Autoevaluación de la Asociación Empresarial de Desarrollo (AED)**

Realizar anualmente esta autoevaluación diagnóstico, con el fin de dar seguimiento y medición a la estrategia de RSE. Como organización líder en el tema de la RSE, AED ofrece a sus empresas asociadas, y al sector empresarial interesado este servicio.

El rubro para efectos de los costos de la propuesta no se muestra, ya que la empresa ya está cancelando esta membresía del presupuesto de comunicaciones externas por tratarse de una alianza estratégica con una asociación o cámara, a las que se agrégan diferentes empresas.

### **Ejecutar una encuesta bi- anual de RSE para mapear stakeholders**

Se propone iniciar el proceso que se describe a continuación a partir del año 2013. En el 2012 únicamente se aplicaría un plan de relaciones. Esto con el propósito de avanzar con los cuatro stakeholders clave para abarcarlos bajo una propuesta que se pueda cumplir en un año, de tal forma que se logre tener pretensiones mayores para los inicios del 2013.

#### **En cuanto a un mapeo más específico, el detalle:**

1. Primero, se identifican y mapean todos los stakeholders de acuerdo con la cadena de valor de la empresa. Esto implica analizar el modelo de negocio, el proceso productivo de valor e identificar a los actores clave en el proceso de producción (stakeholders).
2. Luego se priorizan los stakeholders de acuerdo con su nivel de relevancia, independencia, influencia, proximidad u otros criterios.
3. Se establecen los riesgos de la empresa.
4. Finalmente, se establece un plan de vinculación con los stakeholders.

Con base en esta información se prioriza el plan de vinculación, pues se parte del principio de que la empresa tiene un límite para trabajar sus stakeholders, no puede vincularse de la misma forma con todos los stakeholders (por un tema de recursos).

#### **4.5.1.1 Factores críticos del éxito**

Los hallazgos encontrados en este estudio permitirán el posicionamiento de la marca ArcelorMittal en Costa Rica, lo cual podrá llevarse a cabo si se toma en cuenta que la RSE en ArcelorMittal debe variar los siguientes aspectos:

- Un complemento a un núcleo de la estrategia.

- El impulso al cumplimiento de un enfoque en la innovación.
- La protección de valor a la creación de valor.
- Una aburrida gestión de Riesgo a una excitante oportunidad de gestión.
- Un asunto futuro a una preocupación actual.
- Un medio ambiente verde a una sociedad.
- Filantropía y un asunto moral a una actividad principal basada en valores.
- Un obstáculo a un reto, una oportunidad.
- Culpabilidad a inspiración.

Todas estas migraciones con el propósito de desplegar la RSE de una manera desafiante al interior de la empresa.

Para poder iniciar con este reto es importante tomar en cuenta los costos. Estos datos se muestran en un cuadro de inversión que se propone desarrollar en un plazo de dos años. A continuación, se hace referencia al costo de la propuesta estratégica para la compañía en análisis:

**ArcelorMittal**  
**Cuadro de inversión**

Vallas	Ubicación	Tamaño/Color	Producción	Mensualidad	Meses	Cantidad	Producción	Inv. Total
Vallas	2 Vallas Guápiles	7x5 mts	¢568,8	\$ 595,00	12	2	\$ 1.137,50	\$ 14.280,00
	1 Vallas Caldera	9x6 mts	¢526,5	\$ 500,00	12	1	\$ 526,50	\$ 6.000,00
	1 Vallas Orotina (con luz)	9x4.55 mts	¢655,5	\$ 1.000,00	12	1	\$ 655,54	\$ 12.000,00
	1 Valla x Peaje Sta Ana	9x6 mts	¢875,0	\$ 875,00	12	1	\$ 875,00	\$ 10.500,00
	1 Valla Sta Ana Cruce Guachipel (con Luz)	12.2 x 4.5 mts	¢877,5	\$ 1.650,00	12	1	\$ 877,50	\$ 19.800,00
<b>Sub-Total Vallas</b>							\$ 4.072,04	\$ 62.580,00
<b>Inversión Total Vallas</b>							\$ 66.652,04	
Buses	Partes traseras de Bus	Estándar		\$ 600,00	12	6	\$ -	\$ 43.200,00
<i>Rutas: Santa Ana/Escazú, Puntarenas x Caldera y Limón x Guápiles</i>							<b>Inversión Total Buses</b>	
							\$ 43.200,00	
<b>Plan de relacionamiento</b>								
Plan para 4 públicos clave	Estrategias y tácticas para aliarse a públicos clave	Estándar		\$ 927,88	6	1	\$ -	\$ 5.567,28
<b>Suplemento RSE</b>								
Reportajes Pagados	Periódicos Locales, Nacionales y Revistas Especializadas	Estándar		\$ 600,00	4	1	\$ -	\$ 2.400,00
<b>Manual de marca RSE</b>								
Manejo de la marca en RSE	In house - Manejado por diseñador de la compañía	Estándar		\$ -	2	1	\$ -	\$ -
<b>Muñeco de Foam</b>								
Mascota Manolo	Amenización actividades infantiles en comunidad y escuelas vecinas	A la medida		\$ 2.400,00	1	1	\$ -	\$ 2.400,00
<b>Charlas gratuitas</b>								
Preparativos para charlas educativas (bocadillos)	Entidades de gobierno y centros educativos	A la medida		\$ 200,00	12	1	\$ -	\$ 2.400,00
<b>Reporte de Sustentabilidad</b>								
	Memoria para públicos clave	A la medida		\$ 4.000,00	1	1	\$ -	\$ 4.000,00
<b>Inversión Total</b>							\$ 122.619,32	

Cuadro 4.15: Costo de la propuesta.

#### 4.6 Conclusiones

En apartados anteriores se expuso la forma en que se ha desarrollado la Responsabilidad Social Empresarial, con la finalidad de mostrar una base que permitiera proponer una estrategia de RSE. Seguidamente se exponen las conclusiones extraídas de esta investigación.

- La comunicación externa y la divulgación es una debilidad en la cadena de valor de la empresa, ya que todas las buenas acciones se disipan en este punto. Ninguno de los stakeholders está completamente enterado de los programas, proyectos de RES, voluntariado ni de la Fundación.

- Los canales de divulgación por planta y el centro corporativo son diferentes. En Caldera, los empleados mostraron que la mejor forma de dirigirles las informaciones de RSE, son las pizarras; en Guápiles, por medio de los Diálogos de Cinco Minutos y en Escazú mediante el correo electrónico.
- A lo largo del estudio y sus resultados, se demostró que la publicidad es la mejor forma de dar a conocer la empresa.
- La publicidad boca a boca es fundamental para que vecinos y colaboradores funjan como vehículos de información de la marca.
- ArcelorMittal tiene una gran ventaja en la industria acerera, puesto que es la única empresa que produce acero en Costa Rica, y que tiene programas formales de RSE, esto constituye un elemento clave para posicionar y explotar la marca.
- La empresa debe escuchar más lo que necesitan los públicos clave, ya que hay una inconsistencia entre lo que la empresa considera que cumple y lo que se reflejó en la auto auditoría (diagnóstico de RSE).
- La población de empleados encuestados de ArcelorMittal, tienen deseo de participar activamente en eventos de RSE y voluntariado, pero los supervisores no dan los permisos para asistir a las actividades. Se estima que esta situación se debe a que en la planta, debido a los procesos de producción, se trabaja por turnos y los colaboradores que trabajan en el de la noche, no participan de las actividades de voluntariado, o no se enteran.
- La empresa necesita un fuerte trabajo de marketing y comunicaciones para posicionar no sólo los proyectos de RSE y voluntariado, sino también la marca ArcelorMittal.

- La empresa y las escuelas mantienen un diálogo, por lo que los docentes se mostraron satisfechos, e incluso manifestaron que les gustaría estrechar más la relación.

#### **4.7 Recomendaciones**

La investigación y análisis realizados dejaron descubiertas las áreas hacia las cuales ArcelorMittal debe canalizar recursos, para mejorar su operación de forma integral. A continuación se presentan las recomendaciones para lograrlo.

ArcelorMittal es una marca especializada y conocida mundialmente por los productos de acero, por lo tanto es imperativo corregir ciertas debilidades y aprovechar las oportunidades de mejora. Al aplicar un conjunto de medidas mercadológicas al posicionamiento de imagen y a la divulgación de las acciones sociales de la empresa en estudio, se potencializa el desarrollo, al punto de lograr la consolidación a futuro como una empresa acerera socialmente responsable con productos hechos en Costa Rica. A continuación, algunas recomendaciones para la empresa:

- En primera instancia, se recomienda que ArcelorMittal implemente la propuesta de trabajo de investigación, para incrementar su valor en activos intangibles como la marca, además de sus utilidades, ya que la empresa va a estar posicionada en la mente del consumidor, de tal forma que crecerá de una manera sustentable en el mercado de productos de acero.
- Se recomienda que la empresa analice, periódicamente, el plan estratégico propuesto, con el objetivo de revisar las metas de manera que se mantengan acordes con la planificación establecida. De ser necesario, se deben adaptar modificaciones que puedan ir externalizando los stakeholders.

- Formalizar un registro para control y seguimiento de los reclamos y sugerencias de los stakeholders. Esto permitirá habilitar canales de comunicación doble vía. Por ejemplo, en comunidades, el 100% de los encuestados aseguraron que solamente recibían información de ArcelorMittal, pero que no existía la manera de comunicarse de regreso.
- . Se recomienda generar un método de inscripción para el voluntariado, además, que cuente con un aval de los supervisores y gerentes formal para sus subalternos. Los empleados se enteran de los proyectos de RSE y voluntariado, pero esto no es sinónimo de asistencia a los eventos, tal como se demostró en el capítulo 3, al desplegar los resultados del estudio.
- La compañía ArcelorMittal debe procurar convertirse en pionero de las zonas Caldera, Guápiles en el tema de la RSE, ya que las otras empresas de esta zona no están posicionadas como empresas aliadas a la comunidad vecina.
- Para el año 2012 se debe invertir en el plan de relaciones con los cuatro stakeholders identificados. Para el 2013 y 2014 se recomienda analizar toda la cadena de valor de ArcelorMittal para identificar otros públicos clave no contemplados por la empresa y que deberían estarlo. Es importante que la empresa realice el plan de relaciones, porque va a permitir identificar cada año al público clave que debe dársele más prioridad en cuanto a presupuesto, y además, cuál es el canal de comunicación o la forma en que la empresa debe dirigirse hacia el stakeholder, de tal manera que se pueda entablar una comunicación de manera asertiva.
- Considerar posibles visitas de las familias de los colaboradores a la planta para que conozcan más el proceso de producción de productos de acero y el entorno donde trabaja un miembro familiar. Esto generará un mayor compromiso del empleado y su familia con la marca.
- Procurar que los departamentos de Marketing y RSE se unan para generar más impacto visual y aprovechar presupuestos, de modo que la publicidad y la



estrategia de la comunicación integrada de marketing esté bien acoplada en tácticas y estrategias.

Las recomendaciones realizadas tienen elementos de la propuesta estratégica que se planteó para la empresa ArcelorMittal en el tema de Responsabilidad Social Empresarial. En el capítulo #3 se muestran los detalles de este trabajo de investigación.

## Anexos

- **Anexo #1**

Seguidamente se muestran los premios y reconocimientos que ha recibido la compañía en orden descendente del más reciente al más antiguo. Estos premios han sido otorgados en diferentes categorías y por esfuerzos múltiples que denota la empresa mediante estos reconocimientos de entidades con renombre a nivel nacional fundamentalmente.

Julio, 2010



“Premio Oro Ruta a la Excelencia ” Cámara de Industrias de Costa Rica.

El pasado 8 de julio del 2010, la Planta Trefilados recibió el reconocimiento Premio Oro Ruta a la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica. La Cámara de Industrias mediante estos galardones procura promover en las firmas participantes mejores prácticas de gestión empresarial y una cultura organizacional basada en la excelencia. En dicha actividad 38 empresas optaron por los premios.

Marzo, 2009



“Premio a la Excelencia Categoría General” Cámara de Industrias de Costa Rica.

ArcelorMittal, gracias a las continuas mejoras que implementa en sus procesos, ha logrado obtener su segundo reconocimiento de la Cámara de Industrias de Costa Rica. La empresa tiene como norte consolidarse como el primer productor mundial de aceros. Actualmente, cuenta con más de 46 años de liderazgo en la producción de acero en Costa Rica. ArcelorMittal es la empresa siderúrgica número uno a nivel mundial y una de las 50 empresas más grandes del mundo.

Mayo, 2008



“Premio a la Excelencia en 3 categorías: Liderazgo y Planificación Estratégica, Innovación y Tecnología, Enfoque al Cliente y al Mercado” Cámara de Industrias de Costa Rica.

En este momento, la empresa evoluciona hacia un nuevo concepto que asocia los altos estándares en sus procesos de fabricación, mejores servicios y tecnología de última generación; con una clara filosofía empresarial que se basa en el desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa.

El esfuerzo y la calidad de los colaboradores de ArcelorMittal le han permitido alcanzar excelentes resultados a lo largo de su trayectoria en Costa Rica. Uno de estos logros lo obtuvieron en el mes de junio de este año, cuando la Cámara de Industrias de Costa Rica los nombró como ganadores del Premio a la Excelencia 2007 en tres categorías: Liderazgo y Planificación Estratégica, Innovación, Tecnología y Enfoque al Cliente y al Mercado.

Diciembre, 2007



“Premio al Esfuerzo Exportador” Cámara de Exportadores de Costa Rica.

ArcelorMittal recibió el premio al esfuerzo exportador por su gestión y crecimiento durante todo el año. El galardón se dio en el marco de la conmemoración del Día Nacional del Exportador que anualmente se celebra con una entrega de reconocimientos por parte de la Cámara de Exportadores de Costa Rica (Cadexco).

Diciembre, 2007



“Bonificación Económica: Homologación de la Gestión Preventiva”. Instituto Nacional de Seguros (INS).

Setiembre, 2006



“Premio Global Preventico 2006” Categoría Primera Vez. Instituto Nacional de Seguros.

El INS premia la gestión de las empresas por promover un ambiente de trabajo seguro y la consiguiente reducción de su índice de accidentes. La actividad de premiación se realizó el 22 de setiembre y contó con la participación del Dr. Guillermo Constenla Umaña, Presidente Ejecutivo del INS, el Sr. Francisco Morales, Ministro de Trabajo, el

Ing. Rafael Carrillo Presidente de la Unión de Cámaras Costarricenses, representantes de las empresas ganadoras y autoridades del Instituto Nacional de Seguros.

Mayo, 2006



“Bonificación Económica: Homologación de la Gestión Preventiva”. Instituto Nacional de Seguros (INS).

Marzo, 2006



“Premio Nacional de Energía en la categoría Industria, para empresas de alto consumo de energía”

Ministerio Ambiente y Energía, la Compañía Nacional de Fuerza y Luz y Cámara de Industrias.

Este premio se entrega como homenaje a la excelencia en el uso y la gestión de la energía en las empresas e instituciones costarricenses, con el fin de valorizar los esfuerzos, perseverancia y la creatividad en torno al uso energético.

ArcelorMittal Costa Rica fue galardonada en la categoría “Industria”, por contar con un proceso de fabricación de bajo consumo de energía para la utilización de tecnologías de punta, gestión en consumo y otros.

- **Anexo # 2**

Definición de responsabilidades en la compra de bienes y servicios:

	Responsabilidades	
	Cliente Interno	Compras
Actividades claves		
Especificaciones, documentos de propuesta técnica	D	I
Documentos de propuesta comercial	I	D
Precalificación, selección de proveedores	C	D
Solicitud de cotizaciones	C	D
Revisión de cotizaciones técnicas	D	I
Revisión de cotizaciones comerciales	I	D
Negociaciones del contrato	C	D
Evaluación de la oferta y decisión del otorgamiento de contratos	D/C	D

Rechazos	I/D	D
Solicitud de orden de compra	D	I
Orden de compra (elaboración, envío)	I	D
Revisión del progreso	C	D
Monitoreo de fechas límites	I	I/D
Recordatorios de fechas límites	C	D
Recordatorios de atrasos	C	D
Inspección de bienes o servicios enviados	D	C
Lista de defectos	D	I
Aprobación de pago	D	I
Evidencia de desempeño	D	I
Inspección final	D	C
Emisión de garantía bancaria	I	D
Trabajo en garantía / reclamos contra el proveedor	C	D

Clave: D = Decisión y responsabilidad por la implementación

C = Colaboración

## I = Información

Requisitos de firma

Contratos: Cliente interno y Compras

Orden de Compra: Compras

Factura: Solicitante / Cliente Interno

- **Anexo#3**

Cuestionario Centro Educativo

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación universitario orientado a conocer su opinión con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial manejada por la empresa ArcelorMittal Costa Rica.

La información que usted proporcione es estrictamente confidencial. Muchas gracias por su tiempo.

Indicaciones

Por favor, marque con una equis (x) la casilla que mejor describe su opinión.

1. ¿Conoce usted la empresa ArcelorMittal Costa Rica? Sí su respuesta es positiva, prosiga con las siguientes preguntas, de lo contrario diríjase a la pregunta número 11.

Sí

No

2. ¿De qué manera conoció de la empresa?

Un familiar labora en ella.

La empresa me brindo información.

Por los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial que desarrolla.

Publicidad.

Página Web.

Me hablaron de ella.

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. ¿Podría indicar a qué se dedica ArcelorMittal Costa Rica?



---

4. ¿Ha recibido algún tipo de comunicación de esta organización? Si su respuesta es positiva, prosiga con las siguientes preguntas, de lo contrario diríjase a la pregunta número 11.

Sí

No

5. ¿Podría indicar la forma en que ArcelorMittal Costa Rica se comunicó con usted?

---

6. En relación con la forma que utiliza la empresa para comunicarse, usted se encuentra:

Muy Satisfecho

Satisfecho

Algo Satisfecho

Poco Satisfecho

Insatisfecho

7. En su opinión, la comunicación que desarrolla ArcelorMittal Costa Rica le permite:

Recibir solamente información

Recibir información y poder emitir mi opinión

8. ¿Considera que la información recibida por la empresa es de utilidad?

Sí

No

9. ¿Cómo califica la comunicación de ArcelorMittal?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Muy Mala

10. ¿Ha observado algún tipo de publicidad de la empresa? Sí su respuesta es positiva prosiga con la siguiente pregunta, de lo contrario diríjase a la pregunta número 12.

Sí

No

11. De las siguientes opciones, ¿Podría indicar en cuál de los siguientes medios la observo?

Muppies

Televisión

Radio

Periódico

12. Para usted ¿Cuál es el medio más eficaz para recibir información por parte de la empresa?

De forma personal

Publicidad

Charlas

Redes Sociales

En actividades y proyectos que desarrolle la empresa

Correo Electrónico

Página Web

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

13. ¿Qué impacto han tenido los proyectos de la empresa a nivel de RSE en el centro educativo?

---

14. ¿Qué proyectos considera que el centro educativo requiere y que ArcelorMittal pueda apoyar?

---

15. De acuerdo con su opinión, ¿Qué considera que sea necesario para mejorar la relación de ArcelorMittal y el centro educativo?

---



---



---

Muchas Gracias por su colaboración

- **Anexo #4**

#### Cuestionario Vecinos

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación universitario orientado a conocer su opinión con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) manejada por la empresa ArcelorMittal Costa Rica.

La información que usted proporcione es estrictamente confidencial. Muchas gracias por su tiempo.

#### Indicaciones

Por favor, marque con una equis (x) la casilla que mejor describe su opinión.

16. ¿Conoce usted la empresa ArcelorMittal Costa Rica?

Sí

No ( fin de la encuesta, gracias por su tiempo).

17. ¿De qué manera conoció de la empresa?

Un familiar labora en ella.

La empresa me brindo información.

Por los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial que desarrolla.

Publicidad.

Página Web.

Me hablaron de ella.

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

18. ¿Podría indicar a qué se dedica ArcelorMittal Costa Rica?

---

19. ¿Ha recibido algún tipo de comunicación de esta organización? Si su respuesta es positiva, prosiga con las siguientes preguntas, de lo contrario diríjase a la pregunta número 11.

- Sí
- No

20. ¿Podría indicar la forma en que ArcelorMittal Costa Rica se comunicó con usted?

---

21. En relación con la forma que utiliza la empresa para comunicarse, usted se encuentra:

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Algo Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Insatisfecho

22. En su opinión, la comunicación que desarrolla ArcelorMittal Costa Rica le permite:

- Recibir solamente información
- Recibir información y poder emitir mi opinión

23. ¿Considera que la información recibida por la empresa es de utilidad?

- Sí
- No

24. ¿Cómo califica la comunicación de ArcelorMittal?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular

- Mala
- Muy Mala

25. ¿Ha observado algún tipo de publicidad de la empresa? Sí su respuesta es positiva prosiga con la siguiente pregunta, de lo contrario diríjase a la pregunta número 12.

- Sí
- No

26. De las siguientes opciones, ¿Podría indicar en cuál de los siguientes medios la observó?

- Muppies
- Televisión
- Radio
- Periódico

27. Para usted ¿Cuál es el medio más eficaz para recibir información por parte de la empresa?

- De forma personal
- Publicidad
- Charlas
- Redes Sociales
- En actividades y proyectos que desarrolle la empresa
- Correo Electrónico
- Página Web
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

28. ¿Sabe usted de los proyectos que ha desarrollado la empresa en esta localidad?  
(Al contestar no, pasar a la 16).

---

29. ¿Qué proyectos de la empresa a nivel de RSE los considera atractivos?

---

30. ¿Ha escuchado sobre los programas de RSE de ArcelorMittal?

- ( ) Sí  
 ( ) No ( Pase a la 16)

16. Marque con una x sobre los programas que conoce usted de ArcelorMittal

- ( ) Programa de medio ambiente  
 ( ) Programa de voluntariado  
 ( ) Programa educativo en escuelas y colegios  
 ( ) Programa de mejora infraestructural en la comunidad vecina de la planta

16. De acuerdo con su opinión, ¿Qué considerada que sea necesario para mejorar la relación con usted y ArcelorMittal?

---

Muchas Gracias por su colaboración

- **Anexo #5**

Empleados

Estimado (a) funcionario (a):

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación universitario orientado a conocer su opinión con respecto a los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) manejada por la empresa ArcelorMittal Costa Rica.

La información que usted proporcione es estrictamente confidencial. Muchas gracias por su tiempo.

Indicaciones

Por favor, marque con una equis (x) la casilla que mejor describe su opinión.

31. ¿Sabía usted que ArcelorMittal desarrolla proyectos de RSE?

Si ( )

No ( ) (Termina la encuesta, mas explique porqué)

¿Porque?

---

32. Qué proyectos de Responsabilidad Social Empresarial conoce de ArcelorMittal que desarrolla en la comunidad?

---



---

33. ¿Qué le parece los proyectos que se desarrollan?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

Explique  
porqué \_\_\_\_\_

34. ¿Conoce usted las actividades de voluntariado?

- Si
  - No (Termina la encuesta, mas explique porqué)
  - ¿Porqué?
- 

35. ¿Asiste usted a las actividades de voluntariado de ArcelorMittal?

- Si
  - No (Termina la encuesta, mas explique porqué)
  - ¿Porqué?
- 

36. ¿Cómo evalúa la forma como se comunican los voluntariados y actividades de Responsabilidad Social Empresarial?:

- Muy Eficiente
- Eficiente
- Regular
- Mala
- Muy Mala

37. ¿Cuál es el mejor medio de comunicación para que usted se entere de eventos y actividades de RSE dentro de la compañía?

- Revista 1
- Diálogos de 5 minutos
- Pizarras de Avisos
- Desayuno Gerenciales

38. ¿Conoce usted si otras empresas desarrollan iniciativas de RSE?

---

39. ¿Qué proyectos de RSE le parecen atractivos de otras empresas de la zona? ¿Por qué?

---

—

40. ¿En qué tipo de proyecto le gustaría a usted participar?

---



---



---

41. De acuerdo con su opinión, ¿Qué recomendaciones brindaría usted para mejorar la RSE de ArcelorMittal Costa Rica?

---



---



---

Muchas Gracias por su colaboración

- **Anexo #6**

#### Cuestionario Clientes

Este cuestionario forma parte de un trabajo de investigación universitario orientado a conocer su opinión con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial manejada por la empresa ArcelorMittal Costa Rica.

La información que usted proporcione es estrictamente confidencial.

Muchas gracias por su tiempo.

Indicaciones:

Por favor, marque con una equis (x) la casilla que mejor describe su opinión.

42. ¿De qué manera conoció de la empresa ArcelorMittal?

- Desde que se comenzó una relación laboral estrecha con la empresa que laboró.
- Por los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial que desarrolla.
- Publicidad.
- Página Web.
- Me hablaron de ella antes de que comenzara a trabajar con la empresa de cerca.
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

43. ¿Podría indicar a qué se dedica ArcelorMittal Costa Rica?

---

Sí

No



44. ¿Ha observado algún tipo de publicidad de la empresa? Sí su respuesta es positiva prosiga con la siguiente pregunta, de lo contrario diríjase a la pregunta número 6.

- Sí
- No

45. De las siguientes opciones, ¿Podría indicar en cuál de los siguientes medios la observo?

- Muppies
- Televisión
- Radio
- Periódico

46. Para usted ¿Cuál es el medio más eficaz para recibir información por parte de la empresa?

- De forma personal
- Publicidad
- Charlas
- Redes Sociales
- En actividades y proyectos que desarrolle la empresa
- Correo Electrónico
- Página Web
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

47. ¿Conoce usted que ArcelorMittal Costa Rica desarrolla programas de RSE ?

- Sí
- No (Pase a la 9).

48. ¿Cuáles conoce?

---

49. ¿Qué opinión le merece al proyecto?

---

50. ¿Conoce que ArcelorMittal desarrolla proyectos de voluntariado?

( ) Sí

( ) No

10. ¿Participaría usted como cliente clave en los eventos de voluntariado?

---

11. ¿Recomendaría usted a su gente a cargo participar junto con los colaboradores de ArcelorMittal Costa Rica?

---

12. ¿Consideraría a futuro incursionar en los programas de RSE de ArcelorMittal Costa Rica?

---

---

Muchas Gracias por su colaboración

• **Anexo #7**

Anexo #7						
Empresa	Programa	Breve Descripción	Regiones / Comunidades Beneficiarias	Responsable del proyecto dentro de la empresa (nombre y tel)	Sector estratégico	Público de Interés
British American Tobacco	Acción Inova	Prevención de la desnutrición infantil en barrios marginales de San José	Guadalupe (Colegio Napoleón Quezada) y La Pradera (Colegio Fabrice Finucci)	Marianela Gueles Salazar marianela.gueles@bat.com 2497974	Industria Acción Inova	Centro educativo
Ecobank Project International	Educación Ambiental	Mejorar la conservación de la reserva natural	En los parques de la zona del Caribe con el apoyo de la ONG de Ecología, Medio Ambiente, Turismo y Pesca	Carlos Tapia carlos@ecobank.com 2222-9844 / 87206244	No tienen	Centro educativo
Vision Mundial	Tangible	Prevención de la desnutrición infantil, en áreas de riesgo social. El objetivo de desarrollo del programa es la participación de participantes individuales y corporativos en la creación, implementación y habilidades para la vida.	Aspiro, Matina, Limón	Luzmila Sánchez luzmilsanchez@vision.com 2200-0014 Ext. 4158 / 8736-8807	Industria Acción Inova	Niños en riesgo social
Organización de Estudios Tropicales	Voluntariado para la reforestación	Impulsar los comités para que sus terrenos estén reforestados con 1 especie de árboles nativos, la palma ceiba y cubra en la sucesión de bosques de la CEC	Interpetri	Rolando Soto rolando.soto@oet.or.cr 2224-6077 Ext 1140	No tienen	Empresas
EARTH	1. Yo planto un bosque 2. Aída Alberto. Bases receptor y sembrar y apoyar para que puedan tener una mejor condición económica, crear personas que la atiendan	1. Yo planto un bosque: (Objetivo de tener 1 millón de reforestados con 1 especie de árboles nativos, la palma ceiba y cubra en la sucesión de bosques de la CEC) 2. Aída Alberto: Bases receptor y sembrar y apoyar para que puedan tener una mejor condición económica, crear personas que la atiendan	1. Yo planto un bosque: Guadalupe, Costa Abierta (Turismo, Inmigrantes, Guadalupe, Aspiro, Guacimo y Puntarenas)	Carla Cardo 27142487 / 8574-6884	Empresas	Proyectos empresariales y empresas
ArceMital Costa Rica	Programa Voluntariado 2010 Colegio Jiménez Pérez	Mejoramiento de la infraestructura con 30 voluntarios.	Guápiles	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Centro educativo
ArceMital Costa Rica	Programa de la Fundación ArceMital 2010 Escuela Laveille	Mejoramiento de la infraestructura para la educación.	Guápiles	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Centro educativo
ArceMital Costa Rica	Programa de la Fundación ArceMital 2010 Colegio Tercero de Mayo	Mejoramiento de la infraestructura para la educación.	Guápiles	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Centro educativo
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Campaña entrega de útiles escolares	Mejoramiento de la infraestructura.	Guápiles	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Publicación de Aída Grand
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Plaza de Deportes de Aída Grand	Reparar la malla de la plaza de deportes de Aída Grand	Guápiles	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Publicación de Aída Grand
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Techo del EBAS Jiménez	Techo del EBAS Jiménez	Guápiles	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Publicación de Jiménez
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Campaña entrega de útiles escolares	Repetir, techo y pasillo del Colegio Jiménez	Guápiles	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Centro educativo
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Escuela Laveille	Donación de la Malla Perimetral de la Escuela Laveille	Guápiles	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Centro educativo
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Escuela Laveille	Chapas de la Escuela Laveille	Guápiles	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Centro educativo
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Reciclar en Jiménez y en Puntarenas	Reciclar	Guápiles	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Publicación de Jiménez y Puntarenas
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011	En comunidades vecinas a EARTH y ArceMital Guápiles	Guápiles	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 HHH Miercoles - voluntariado	Proyecto con Fundación Mejor Habitat For Humanity	Guápiles	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	
ArceMital Costa Rica	Programa de Voluntariado 2010 Escuela Paredón ITCO	Mejoramiento de la infraestructura para la educación con 17 voluntarios	Calidón	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Niños escolares
ArceMital Costa Rica	Programa de la Fundación ArceMital 2010 Escuela Paredón ITCO	Mejoramiento de la infraestructura para la educación.	Calidón	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Niños escolares
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Campaña entrega de Útiles Escolares	Campaña entrega de Útiles Escolares	Calidón	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Niños escolares
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Escuela Paredón ITCO	Impresión de mesas rotas Escuela Paredón ITCO	Calidón	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Niños escolares
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Parque Orizaba	Colocación de Bolas y Banderas en el Parque de Orizaba	Orizaba	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Publicación de Orizaba
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Escuela Paredón ITCO	Mejora de infraestructura en Escuela Paredón ITCO	Calidón	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Niños escolares
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011: Mejora en Campo de Fútbol	Mejora en Campo de Fútbol	Calidón	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011: Escuela Paredón ITCO	Compra de Papeles Escuela Paredón ITCO	Calidón	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Niños escolares
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011: volar	Programa de Voluntariado 2010 Escuela Paredón ITCO	Calidón	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	
ArceMital Costa Rica	Programa de Voluntariado 2010 Escuela Yanuario Quezada	Mejoramiento de la infraestructura para la educación con 17 voluntarios.	Escazú	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Niños escolares
ArceMital Costa Rica	Programa de Voluntariado 2010 Campaña Entrega de Útiles Escolares	Repetir y Donaciones	Escazú	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Campaña entrega de Útiles Escolares	Campaña entrega de Útiles Escolares	Escazú	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Niños escolares
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Escuela Yanuario Quezada	Voluntariado en la Escuela Yanuario Quezada	Escazú	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Niños escolares
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011 Reciclar en Calidón permanente	Voluntario Puntos de reciclaje de Calidón permanente	Escazú	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	
ArceMital Costa Rica	Actividades de RSE y de la Fundación ArceMital 2011: volar	Escuela Yanuario Quezada	Escazú	Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	
ArceMital Costa Rica	Programa de la Fundación ArceMital 2010 Programa Escuela 06	Apoyo económico a estudiantes desahuciados de alimentos y artículos		Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Deportes, Educación y de bienestar
ArceMital Costa Rica	Programa de la Fundación ArceMital 2010 Proyecto de Vivienda	Construcción de casas para grupos de bajos recursos		Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Proyectos de casas nuevas
ArceMital Costa Rica	Programa de la Fundación ArceMital 2010: Donaciones y Contribuciones	Entrega de útiles de escuela sobre temas ambientales		Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Niños escolares
ArceMital Costa Rica	Programa de la Fundación ArceMital 2010: Donaciones y Contribuciones	Contribución económica para proyectos sociales		Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	
ArceMital Costa Rica	Programa de la Fundación ArceMital 2010: Grupo Voluntario	Apoyo a través de becas a estudiantes de bajo nivel		Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Deportes escolares
ArceMital Costa Rica	Programa de la Fundación ArceMital 2010: Donaciones y Contribuciones	Talleres para padres de familia		Silvia Solera silvia.solera@arce.com 2202-8963	No tienen	Padres de familia
Fundación CRENA				Armando Alfaro aralfaro@crena.or.cr 2211-0100		
Chiquito Brown				James Mackinlay jamesmackinlay@chiquito.com 2710-6021		
Almas				Shirley Bernal shirleybernal@almas.com 2636-6091		
Sapimar				Sandra Villalobos villalobos@sapimar.com 2861-7676		
RADA en el Caribe				Rosal Zamora rosazamora@supermarket.com 2200-0000		

- **Anexo #8**


**Resumen publicity: Agosto 2010- Agosto 2011**

Fecha	Medio	Titulo	Publicity
Agosto 2010	Revista Construir	“Refuerzo para el hormigón armado”	\$8,260,40
Agosto 2010	Revista Construir	“Informe país. Los materiales. Gustavo Penna	\$1003,02
20 setiembre 2010	El Financiero	“ArcelorMittal recibe premio”	\$852.19
Octubre 2010	Revista Industria	“ArcelorMittal Costa Rica- Planta de Trefilados , reconocimiento ruta a la excelencia, categoría oro”	\$532
5 octubre 2010	Programa Charlemos, Radio Actual	“Día del hábitat”	\$1,767
10 diciembre	Tuercas y tornillos	"Arcelor prepara división de acero inoxidable"	\$915
16 de febrero 2011	Tytenlinea.com	“Cemex sería proveedor de cemento para el Canal de Panamá”	\$1120
17 de febrero, 2011	Business News Americas	“ArcelorMittal espera incrementar producción acorde con la demanda –Central América, Costa Rica.”	\$915
26 de febrero, 2011	Revistasumma.com	“Acero español servirá para gran ícono de Londres 2012”	\$915


## Resumen publicity: Agosto 2010- Agosto 2011

Fecha	Medio	Título	Publicity
7 de marzo, 2011	www.americaeconomía.com	"ArcelorMittal y Vale compiten por mina de carbón en Mongolia"	\$915
7 de abril, 2011	Revista Summa	"Empleado de ArcelorMittal crea proyecto para ahorrar US\$58.000 en combustible."	\$915
24 de mayo, 2011	Radio Columbia, Manos a la obra	Entrevista a Carlos Berrocal, la importancia de la varilla	\$10,211
9 de junio, 2011	Revista Construir	"Acero de refuerzo sismoresistente"	\$7,752
28 de junio, 2011	El Financiero	"Lluvia para mover metales"	\$15,971
28 de julio, 2011	Revista Summa	"Pasos Concretos"	\$3,990
28 de julio, 2011	Ameliarueda.com	"Romeros podrán reciclar mientras caminan"	\$915
28 de julio, 2011	Facebook.com	"Romeros podrán reciclar mientras caminan"	\$140
12 de agosto	Revista Construir	"Aceros largos"	\$1,003.2
<b>TOTAL</b>			<b>\$58,092</b>

- Anexo #9**

ARCELOR MITTAL								
PRESUPUESTO PUBLICIDAD EXTERIOR								
PERIODO: ENERO 2012								
Vallas	Ubicación	Tamaño/Color	Producción	Mensualidad	Meses	Vallas	Producción	Inv. Total
Vallas	2 Vallas Guápiles	7x5 mts	€568,8	\$ 595,00	3	2	\$ 1.137,50	\$ 3.570,00
	1 Vallas Caldera	9x6 mts	€526,5	\$ 500,00	3	1	\$ 526,50	\$ 1.500,00
	1 Vallas Orotina (con luz)	9x4.55 mts	€655,5	\$ 1.000,00	3	1	\$ 655,54	\$ 3.000,00
	1 Valla x Peaje Sta Ana	9x6 mts	€875,0	\$ 875,00	3	1	\$ 875,00	\$ 2.625,00
	1 Valla Sta Ana Cruce Guachipel (con Luz)	12,2 x 4,5 mts	€877,5	\$ 1.650,00	3	1	\$ 877,50	\$ 4.950,00
<b>Sub-Total Vallas</b>							<b>\$ 4.072,04</b>	<b>\$ 15.645,00</b>
<b>Inversión Total Vallas</b>							<b>\$ 19.717,04</b>	
<b>Buses</b>								
Super Media	Partes traseras de Bus	Estándar	\$ 600,00		3	6	\$ -	\$ 10.800,00
<i>Rutas: Santa Ana/Escazú, Puntarenas x Caldera y Limón x Guápiles</i>								
<b>inversión Total Buses</b>							<b>\$ 10.800,00</b>	
<b>Inversión Total</b>							<b>\$ 30.517,04</b>	
<b>Aprobación Cliente</b>								
08 de Noviembre 2011								
Elaborado por: Olger Rodríguez Ch.								

- **Anexo #10**

	Cot 5192-1110 <b>Estrategia de relacionamiento          ArcelorMittal</b>
<p><b>Fecha:</b> 8 de noviembre 2011</p> <p><b>Cliente:</b> ArcelorMittal</p> <p><b>Contacto:</b> Silvia Solera</p> <p><b>Asesora:</b> Natalia Rojas.</p>	

### Introducción

ArcelorMittal Costa Rica, una de las empresas siderúrgicas líder en mundo, percibe la necesidad de invertir en un proceso de comunicación y relacionamiento que les permita posicionarse, de manera estratégica, en sus públicos de interés.

En este momento, la empresa ha definido que, para el año 2011, desea concentrar sus esfuerzos en públicos de interés generales, los cuales ha definido como:

- Clientes.
- Colaboradores.
- Comunicados locales.
- Medios de comunicación.
- Organizaciones públicas y privadas.
- ONG clave.
- Gobierno.
- Proveedores.

A continuación se presentan los servicios que Kerigma Comunicación pone a disposición de ArcelorMittal para acompañarlos en su objetivo de desarrollar un acercamiento estratégico con sus públicos de interés.

### Servicios de la contratación

Diseño de estrategia de relacionamiento general para ArcelorMittal  
 El proyecto incluye:

#### I etapa: Contextualización

- Revisión de material bibliográfico para conocer el trabajo que ha realizado la empresa en el último año con sus públicos de interés.
- Entrevista a profundidad con dos personas clave de la empresa para conocer la esencia del trabajo de Arcelor en el último año con sus públicos de interés, sus prioridades y expectativas en cuanto a la estrategia.

#### II etapa: Diseño de la estrategia

- Diseño de la estrategia: La estrategia contemplaría ejes de posicionamiento generales para la estrategia con stakeholders y por cada cuatro públicos un círculo de enfoque con tres objetivos estratégicos por público y las acciones tácticas recomendadas (si son ocho públicos, se harían dos círculos de enfoque estratégico). Además, una ruta crítica de implementación y mecanismos de evaluación de resultados.
- Validación de la estrategia con personas clave de Arcelor que participaron desde el inicio en el proyecto (tomadores de decisión).

- Entrega de documento final de la estrategia.

Importante: esta oferta de servicios no contempla la implementación de la estrategia, ya que el costo de esto dependerá de las acciones planteadas.

**Entregable:** Documento en Word con detalle de la estrategia a seguir con cada público y presentación de la estrategia en PPT para ser socializada a lo interno.

## Inversión

**Opción # 1:** Estrategia para 4 públicos prioritarios  
€ 2.895.000

**Opción # 2:** Estrategia para 8 públicos  
€ 4.850.000

Notas adicionales:

**Forma de pago:**

25% al inicial el proyecto

35% al presentar la validación de la estrategia y tácticas

40% al entregar la estrategia final

- En caso de suspensión del proyecto, una vez aprobado por parte del cliente, este deberá sufragar el 80% del costo por el diseño.
- En caso de variación de la naturaleza del proyecto, el cliente sufragará el 100% de las etapas anteriores y se recotizará el nuevo trabajo.
- No se procederá a la siguiente etapa sin la nueva aprobación previa por parte del cliente tanto económica, como de contenido.
- Validez de la oferta: 30 días.

Para Kerigma Comunicación es un placer colaborar con ustedes en este proyecto.

Atentamente,

Natalia Rojas  
Directora de cuentas

- **Anexo #11**

Buenas tardes Silvia,

Reciba un cordial saludo de parte del Periódico La República.

Como le comenté por teléfono y en vista de que éste tema ocupa un lugar relevante en la estrategia general de su compañía los invitamos a participar del Suplemento de Responsabilidad Social Empresarial que publicará La República en el mes de Agosto.

Por la relevancia que tiene un tema de ésta índole, LA REPUBLICA pone su disposición éste suplemento, el cual podrá ser usado como herramienta de comunicación eficiente, que le servirá a su representada como un canal efectivo, para contarle a más de 117.000 lectores las acciones que su representada a ejecutado en los campos sociales, ambiente y más.

Estrategia de participación. Ofrecemos por la compra de 1 página publicitaria, 1 página de publlirreportaje:

Precio especial\*: ¢ 1,000,000 + impuestos. Inversión total ¢1.130.000

- El precio de 1 página en La República es de ¢1.799.700 + impuestos, pero apoyamos sus esfuerzos dándole una tarifa muy especial y 1 página de publlirreportaje.

Adjunto promocional con toda la información. Esperamos Arcelor Mittal pueda participar en este exitoso proyecto



# RSEmpresarial

Luego de una exitosa publicación, estamos listos para publicar la segunda edición del suplemento comercial "Responsabilidad Social Empresarial" sea parte de este proyecto y comunique de forma eficiente a más de **117 000 lectores** lo que su representada realiza en este campo para considerarse una empresa socialmente responsable.



Cierre de ventas: **5 de agosto**  
 Aprobación reportaje: **12 de agosto**  
 Entrega artes: **17 de agosto**  
 Publicación: **29 de agosto**

Para mayor información comunicarse con su asesor comercial al  
 Tel.:2522-3346 o al e-mail: [mgonzalez@larepublica.net](mailto:mgonzalez@larepublica.net)

LA REPUBLICA

Cordialmente,

Nancy Espinoza A.  
 Asesora Comercial  
 REPUBLICA MEDIA GROUP  
 Cel. 8882-8425  
[www.larepublica.net](http://www.larepublica.net)

- **Anexo #12**

## Inversión mensual


Gestión de prensa	\$1500
Monitoreo de prensa escrita, radio y TV (si fuera sólo prensa escrita serían \$200)	\$500
<b>Inversión mensual</b>	<b>\$2000</b>

### Notas

Los honorarios profesionales indicados anteriormente excluyen montos por concepto de medida training, contrataciones a terceros (hoteles, audio o vídeo, etc.), producciones (invitaciones, desplegados y otros), transporte, hospedaje y alimentación para miembros del equipo asesor fuera del área metropolitana.



- **Anexo #13**

	Cot 4481-1110 Producción revista UNO
<p><b>Fecha:</b> 8 de noviembre de 2010.</p> <p><b>Proyecto:</b> Producción revista UNO de diciembre a junio 2011 (siete ediciones)</p> <p><b>Cliente:</b> ArcelorMittal Costa Rica.</p> <p><b>Contacto:</b> Silvia Solera. Comunicación</p> <p><b>Asesora:</b> Natalia Rojas Sánchez.</p>	

### Nombre de la pieza

Descripción	Valor
<b>Código 66</b>	
<b>Descripción</b> Cantidad: 300 ejemplares Páginas internas: 12 Páginas incluyendo portada Tamaños cerrados: 8,5*5,5" Impresión full color tiro y retiro Acabado Grapado	
<b>Costo unitario</b>	C 239.000,00
Costo por producción mensual de revista	
<b>Costo producción por siete entregas: de diciembre a junio de 2010</b>	C 1.673.000,00
Escriba aquí	
<b>Descripción de negativos</b>	
Escriba aquí	
<b>Costo unitario de producción</b>	
Escriba aquí	
Subtotal	C 1.673.000,00
Revistas son exentas del impuesto de ventas 0,00%	C 0,00
<b>Total</b>	<b>C 1.673.000,00</b>

- **Anexo # 14**



**Cotización** 30052011  
**Fecha** 30 de mayo de 2011  
**Cliente** ArcelorMittal  
**Contacto** Silvia Solera  
**Producto** Coffee break

Cantidad	Descripción: Bocadillos Spoon	Valor Unitario	Total Ivi
45	Arrollados de jamón y queso, pequeñas y 45 cajetas	450,00	20250,00
45	Empanaditas de pollo	450,00	20250,00
45	Cajetas	390,00	17550,00
1	Servicio a domicilio	1295,00	1295,00

Cantidad	Descripción: Café	Valor Unitario	Total Ivi
1	Café 1820, 1, 5 kg de café.	7815,00	7815,00
1	Paquete con 100 sobrecitos de azúcar, marca Doña María	575,00	575,00
1	Paquete con sobrecitos de crema, marca Crema Belen	625,00	625,00

Cantidad	Descripción: utensilios	Valor Unitario	Total Ivi
1	50 vasos de cartón para café	1650,00	1650,00
1	Paquete de removedores	795,00	795,00
1	60 platos plásticos Polipak pequeños	1520,00	1520,00
1	Paquete de 100 servilletas Scott	470,00	470,00

subtotal      €72.795,00

Cantidad	Descripción: costos administrativos	Valor Unitario	Total Ivi
	10 % de costos administrativos por pago a terceros	7280,00	7279,00
	<b>TOTAL</b>		<b>€80.074,00</b>

DETALLES	Valor Unitario	Total Ivi
----------	----------------	-----------

Corroborar la disponibilidad del percolador por parte de las representantes del MOPT

Corroborar que las personas del MOPT preparen el café

Corroborar que en las instalaciones del MOPT exista una mesa para colocar el coffee break

- **Anexo# 15**

De: Ventas [mailto:ventas@inflaprom.com]  
Enviado el: Miércoles, 09 de Noviembre de 2011 11:09 a.m.  
Para: Silvia Solera Vaughan  
Asunto: RE: Cotización urgente: precio aproximado mascota de peluche.

Buenos días Doña Silvia, Gracias por su contacto.  
El costo es de \$2 400+ IV. Si requiere de una cita con mucho gusto la visitamos.

Saludos cordiales.

Dinia Arce.  
Inflaprom AP s.a  
☎ : (506) 22 96 14 96/98  
🖨 : (506) 22 20 04 18  
WEB: www.inflaprom.com

De: Silvia Solera Vaughan [mailto:silvia.solera@arcelormittal.com]  
Enviado el: martes, 08 de noviembre de 2011 02:15 p.m.  
Asunto: Cotización urgente: precio aproximado mascota de peluche.

Buenas,

Por este medio les solicito una cotización aproximada de cuanto cuesta hacer un personaje de peluche como Tío Conejo ... En el parque de Diversiones me dieron el contacto de ustedes.



Lo que necesito es un precio aproximado porque no tengo medidas y necesito aprobación de la gerencia, y para ello ocupo un rango.

**Silvia E. Solera Vaughan** | Communications and CSR Coordinator

## **Bibliografía**

### **Libros**

Clow, Back. *Publicidad y Promoción*, 4ta. Edición, 2010. Pearson-Prentice Hall.

Fundación AVINA y Mercedes Korin. *Fundación AVINA*, 1era Edición, Buenos Aires, marzo de 2011.

Kotler, K., Amstrong, *Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z*, 1era Edición, Pearson-Prentice Hall. G. 2003

Kotler, K., Amstrong, *Fundamentos de Marketing*. Octava edición, Pearson-Prentice Hall. G. 2008

Lambin, Gallucci, Sicurello. *Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercadeo*, 2da. Edición, 2009. Mc Graw Hill.

Navarro García, Fernando. *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*, 1era Edición, 2008, ESIC Editorial.

### **Normas**

Norma ISO 2600: *Guía sobre la Responsabilidad Social*.

### **Revistas y Guías de trabajo**

*Marco lógico y conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica*, 2004. Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED).

*Manual para la implementación de la RSE promovido por el Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial* (Cegesti)

*Suplemento de RSE*, Periódico EL FINANCIERO **25-Jun./01-Jul.-07** Edición 622

### **Sítios web:**

ArcelorMittal Costa Rica:

[www.arcelormittal.co.cr](http://www.arcelormittal.co.cr)

Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED):

[www.aedcr.com](http://www.aedcr.com)

Artículo digital, Periódico LN 2011: *Siete nuevos principios rigen responsabilidad social*

<http://www.nacion.com/2010-06-04/Economia/FotoVideoDestacado/Economia2395509.aspx>

Artículo digital, Periódico LN 2010: *Más empresas autoevalúan sus planes de responsabilidad social.*

<http://www.nacion.com/2010-12-07/Economia/NotasSecundarias/Economia2614134.aspx>

*Publicaciones de Responsabilidad Social Corporativa de la Organización CSR Américas:*

<http://www.csramericasblog.org/publicaciones.html>

Sitio web del Índice de Sustentabilidad:

[www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com)

### **Tesis y Trabajos**

Fundación AVINA y Mercedes Korin. Fundación AVINA, Buenos Aires, marzo de 2011.

Gómez, Carolina, Loyola, Nancy E., 2004. *RSE en materia de relaciones laborales*, Memoria de Graduación Licenciatura Universidad de Chile, Santiago, Chile.

*Manual de Conceptos básicos e Indicadores de RSE para periodistas*, página 11:

*Manual de sustentabilidad* ArcleorMittal Argentina, 2009

### **Videos**

NATGEO Vídeo revista: <http://www.youtube.com/watch?v=sc4HxPxNrZO>