



**Coordinación de Estudios de Postgrado**  
**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**Manual para selección, desarrollo y evaluación de Proyectos de**  
**Responsabilidad Social Empresarial para el Grupo Franquiciado de la**  
**Corporación Burger King, en Venezuela**

**Autora:** Analí G. Pérez G.

**Tutor:** Dr. Guillermo Fariñas C.

**Caracas, diciembre 2012**



**MANUAL PARA LA SELECCIÓN.  
DESARROLLO Y EVALUACION  
DE PROYECTOS DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL**

®

## INDICE GENERAL

	Pág.
<b>Introducción</b>	<b>01</b>
<b>Líneas Estratégicas de Responsabilidad Social de la Corporación Burger King</b>	<b>02</b>
<b>Sección I: Estructuración y Desarrollo de Proyectos</b>	<b>03</b>
<b>¿Cómo presentar su Proyecto?</b>	<b>03</b>
<b>Estructura de la Propuesta</b>	<b>03</b>
1. Portada	04
2. Contenido	05
3. Resumen del Proyecto	05
4. Descripción de la Organización de Desarrollo Social (ODS) o Fundación	06
5. Propuesta del Proyecto	06
5.1 Nombre del Proyecto	06
5.2 Antecedentes y Situación Actual	06
5.3 Justificación	07
5.4 Descripción	07
6. Formulación del Proyecto	07
6.1 Análisis de los Involucrados	07
6.2 Análisis del Problema	09
6.3 Análisis de Objetivos	13
6.4 Análisis de Alternativas	14

6.5 Matriz de Planificación	17
7. Cronogramas de Actividades	30
8. Presupuesto de los Recursos Necesarios para el Proyecto	31
<b>Sección II: Monitoreo y Evaluación</b>	<b>32</b>
Planificación de Monitoreo y Evaluación	32
<b>Sección III: Criterios de Selección</b>	<b>35</b>
Criterios de Selección	37
Lista de Verificación	39

## INTRODUCCIÓN

El presente manual está centrado en la cadena de comida rápida Burger King; que se halla operando en el país bajo la modalidad de franquicia; encontrándose un Grupo Franquiciado de la Corporación (en adelante Burger King), que es para quien está dirigido este manual.

Actualmente la Corporación Burger King, en Venezuela; no desarrolla proyectos de Responsabilidad Social por no disponer de un esquema sistematizado de trabajo que le aporte las herramientas para poder seleccionar, desarrollar y posteriormente evaluar proyectos sociales en función de sus áreas de interés.

Por tal motivo, este manual pretende agilizar la gestión en la selección y puesta en marcha de proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, bien sean formulados por el área de RSE de la empresa (internamente por algún miembro de la empresa) o de un tercero que solicite el financiamiento.

Los lineamientos que se proponen en dicho manual, permitirán que los proyectos lleguen en un formato único y con todos los datos que requiere la Corporación Burger King para hacer la evaluación de los mismos.

De igual forma este manual permitirá filtrar los proyectos de RSE que se propongan, aprobando para su desarrollo solo aquel que este alineado con los objetivos y estrategias de Burger King.

## **LINEAS ESTRATÉGICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA CORPORACIÓN BURGUER KING**

Los proyectos de Responsabilidad Social que serán propuestos a la Corporación Burger King, deberán pertenecer a alguna de las líneas estratégicas que se proponen a continuación:

**Línea Nº 1:** Cuidado medioambiental de la comunidad.

Los proyectos para poder estar dentro de esta línea estratégica deberán estar dirigidos al cuidado medioambiental de la comunidad donde se encuentre ubicado algún restaurant Burger King. La idea principal de estos proyectos es colaborar con la comunidad aledaña al restaurant y que se han vistos afectados positivamente o no por las operaciones que desarrolla la empresa.

**Línea Nº 2:** Capacitación continúa a los empleados de Burger King.

Los proyectos pertenecientes a esta línea estratégica están dirigidos al mejoramiento profesional de los empleados tanto a nivel administrativo como operacional, permitiéndoles mantenerse a la vanguardia de las nuevas herramientas de trabajo y como abordarlas para ser más eficientes.

**Línea Nº 3:** Establecer vínculos con sus consumidores.

Estos proyectos deberán estar dirigidos a establecer una red de comunicación directa con los consumidores Burger King, con la finalidad de conocer sus sugerencias y atender a la prontitud sus quejas y reclamos.

## **SECCIÓN I: ESTRUCTURACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS**

### **¿CÓMO PRESENTAR SU PROYECTO?**

Como herramienta que nos permita tomar la mejor decisión posible y a fin de optimizar el proceso de selección de los Proyectos Sociales a los cuales Burger King brindará su apoyo, se consideró conveniente la presentación de esta guía para que su organización disponga de una orientación sobre la información que Burger King requiere para la evaluación de su propuesta.

A continuación explicaremos como debe organizar y presentar la información relativa al proyecto, a fin de realizar el análisis multidisciplinario de los diversos aspectos del mismo.

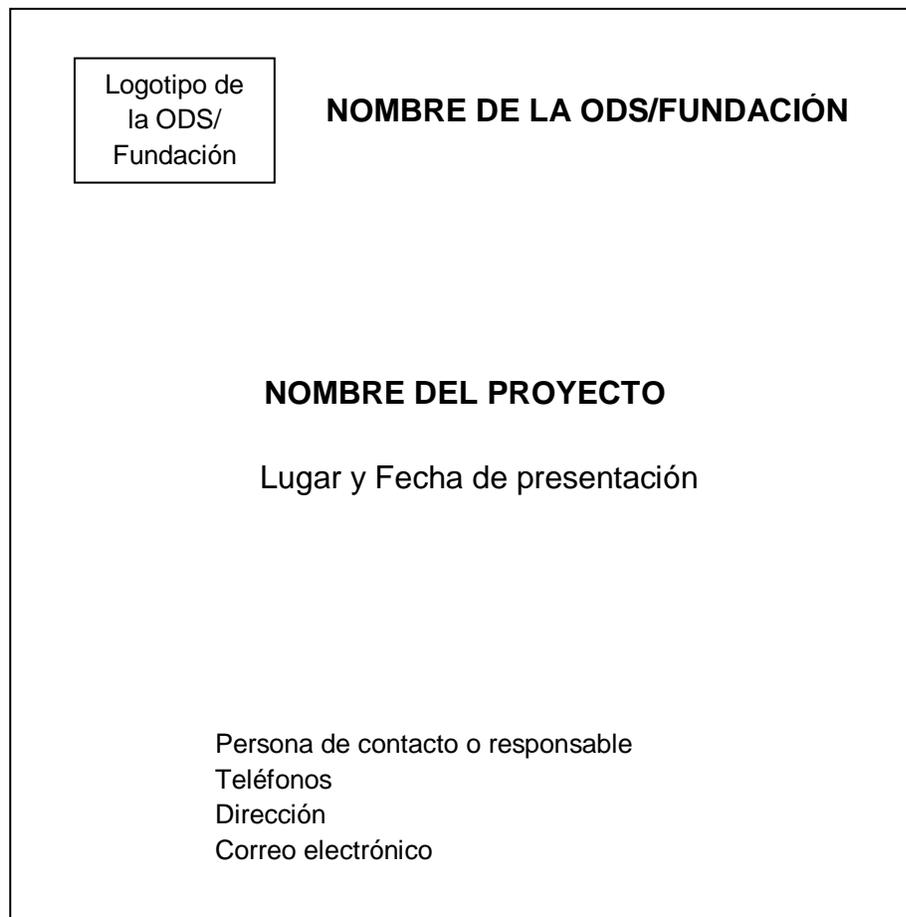
#### **Estructura de la Propuesta**

1. Portada
2. Contenido
3. Resumen del Proyecto
4. Descripción de la Organización de Desarrollo Social (ODS) o Fundación
5. Propuesta del Proyecto
6. Formulación del proyecto
7. Cronograma de actividades
8. Presupuesto de los recursos necesarios para el proyecto

## 1. Portada

Se requiere que la portada del proyecto cumpla con el formato propuesto a fin de identificar rápidamente la información que presenta, los datos que identifican al proyecto y a las personas e instituciones responsables del mismo.

**Figura 1**  
**Formato de la portada**



## 2. Contenido

Se debe presentar esta página preliminar donde se muestre la estructura de la propuesta y el número de página donde empieza cada sección, para permitir al lector conocer la estructura y ubicarse rápidamente en las áreas de interés.

## 3. Resumen del Proyecto

Este resumen debe resaltar brevemente la información más importante del proyecto, su extensión debe ser máximo dos páginas y presentar los siguientes aspectos:

- **Objetivo del proyecto:** Describir brevemente cual es objetivo principal del proyecto, dejando claro el alcance del mismo.
- **Ubicación:** Lugar donde se llevará a cabo el proyecto (Estado, Municipio, zona)
- **Descripción del proyecto:** Breve narración de cómo se pretende llevar a cabo el proyecto para cumplir con los objetivos.
- **Justificación:** Se debe exponer la importancia del proyecto, así como razones que motivaron la necesidad de formular y llevar a cabo esta iniciativa.
- **Número de beneficiarios:** Cantidad de personas que se beneficiarán directamente con el proyecto.
- **Inversión solicitada:** Monto en Bolívares de inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto.
- **Tiempo de ejecución:** Duración en meses de la realización del proyecto.

#### **4. Descripción de la Organización de Desarrollo Social (ODS) o Fundación**

En este apartado se debe hacer la presentación de la organización(es) que realizan la propuesta, por lo tanto se debe señalar la siguiente información:

- Reseña
- Misión
- Visión
- Áreas de acción
- Últimos proyectos desarrollados

#### **5. Propuesta del Proyecto**

Nuevamente se requiere la descripción del proyecto, pero en este caso se requiere un nivel de detalle mayor, a fin de comprender la importancia del mismo y el impacto esperado.

##### **5.1 Nombre del proyecto**

Título completo del proyecto propuesto.

##### **5.2 Antecedentes y situación actual**

Se deben describir los antecedentes (de existir) y cuál es la situación actual que conlleva a la formulación del proyecto.

### **5.3 Justificación**

Exposición de las causas que motivaron a la realización de la propuesta, haciendo hincapié en la importancia de la misma. Se recomienda sustentar lo expuesto con información confiable y verificable (datos estadísticos, estudios anteriores, entre otros).

### **5.4 Descripción**

Hacer una descripción detallada de las fases que comprende el proyecto, qué clase de solución es la que se plantea (donación, patrocinio, inversión en un proyecto autosustentable, entre otros), y cuál es el alcance de esta propuesta.

## **6. Formulación del proyecto**

En esta sección se debe presentar la formulación del proyecto utilizando el enfoque del Marco Lógico, que “es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos”; la cual propone la sistematización de los siguientes pasos:

### **6.1 Analisis de los involucrados**

En esta sección se deben dar a conocer quiénes son los involucrados del proyecto, cuáles son sus intereses y su rango de acción. Para ello se debe puntualizar la siguiente información (Fuente: Micro-cursos (self-learning), consultado en [www.marcolombo.com.ar](http://www.marcolombo.com.ar)):

- “Identificar todos los grupos, las entidades u organizaciones y las personas que pueden tener intereses o verse beneficiados o perjudicados directa o indirectamente con el proyecto.”
- “Categorizarlos por áreas de interés (beneficiarios del proyecto, opositores a este, entidades reguladoras o supervisoras)”.
- “Caracterizar brevemente a cada uno de los involucrados a través de una descripción de su principal posición, fuerza e intensidad”; donde:

Por Posición: “Se indicara cuál es el apoyo u oposición al proyecto por parte del involucrado”. “Se utilizara un signo (+) para indicar que apoya y un signo (-) para indicar que se opone”.

Por Fuerza: “Se indicara el poder que tiene el involucrado para afectar el proyecto, es decir, la importancia que el involucrado tiene para el proyecto”.

Por Intensidad: “Se indicara el grado de involucramiento que se tenga con el proyecto, es la importancia que el involucrado le da al proyecto”.

- Analizar las fortalezas y debilidades de los involucrados; a través de la posición, fuerza e intensidad definidas anteriormente. Dicha información será presentada de la siguiente forma:

INVOLUCRADOS	POSICIÓN	FUERZA	INTENSIDAD	VALOR OBTENIDO

Fuente: Micro-cursos (self - learning), consultado en [www.marcolombo.com.ar](http://www.marcolombo.com.ar)

La escala de valores para determinar la **Fuerza e Intensidad** de los involucrados será la siguiente:

<b>5: MUY ALTA</b>	<b>4: ALTA</b>	<b>3: MEDIA</b>	<b>2: BAJA</b>	<b>1: MUY BAJA</b>
--------------------	----------------	-----------------	----------------	--------------------

Una vez asignado los valores a cada uno de los involucrados; para determinar cuáles de todos ellos son los más significativos, se deberá multiplicar los valores de Fuerza e Intensidad, donde a mayor valor, mayor relevancia del involucrado para el proyecto.

En base a los resultados de la tabla, serán graficados los involucrados con las puntuaciones más altas. De igual forma, se deberá “evaluar las posiciones que han adoptado dichos involucrados frente a proyectos de características similares y que acciones han realizado”.

## 6.2 Análisis del problema

En este punto se deberá definir cuál será el problema a tratar con el proyecto que se desea llevar a cabo. Para ello se deberá precisar el problema, las causas que lo originan y los efectos que ocasionan. Lo que deberá realizar en esta sección es:

- Presentar el problema a abordar.

Es de relevancia recordar, que para llegar a la definición del problema a tratar; el equipo del proyecto analizo e identifico los posibles problemas existentes y en conjunto seleccionar bajos los criterios de prioridad y recursos disponibles.

De igual forma, al momento de redactar el problema que será tratado recuerde que se debe expresar “como una situación negativa que deberá ser revertida. Además, es necesario cuidar de no confundir el problema con la falta de una solución”. (ILPES, 2004)

Modelo de formulaciones incorrectas de un problema, en la MML:

“Hace falta un centro de salud”

“Hay que distribuir alimentos”

Modelo de formulaciones correctas de un problema, en la MML:

“Existe una alta morbilidad”

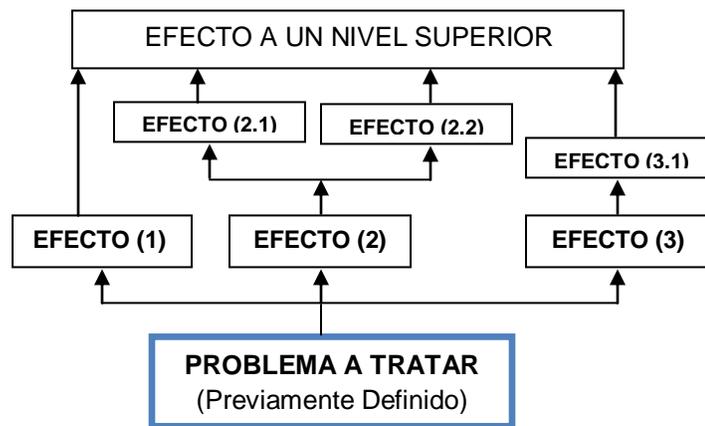
“Los niños están desnutridos”

- Puntualizar y desglosar los efectos que produce el problema a tratar.

Se recomienda que el primer nivel sea para reflejar aquellos efectos que están siendo ocasionados por el problema a tratar.

Luego, en los niveles subsiguientes se podrá puntualizar aquellos efectos que están ocasionando el problema en la comunidad, los involucrados o la economía. Esto nos permitirá evaluar la relevancia del problema a tratar y por ende del proyecto que está siendo considerado como propuesta.

Dicha información será plasmada y representada, manteniendo el siguiente esquema:



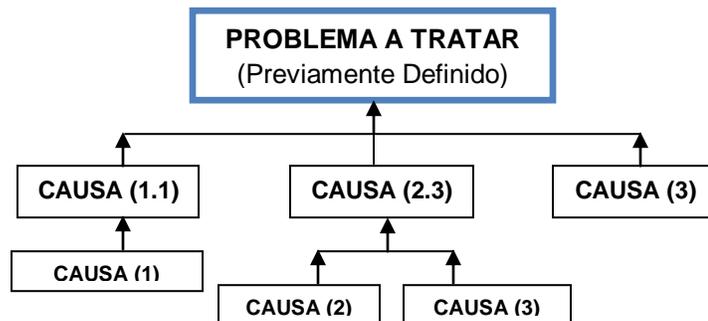
El número de efectos y las relaciones entre las casillas, dependerá de la relación que se encuentre entre los efectos y el problema a tratar.

Si al concluir este punto, el equipo del proyecto determina que “la existencia del problema a abordar no genera efectos negativos importantes (a corto o mediano plazo), se recomienda abandonar esta iniciativa”. (ILPES, 2004)

De igual forma, se recomienda tanto para este punto como para el próximo, que de dos a cuatro niveles de desglose es suficiente.

- Identificar las causas del problema.

Así como en el punto anterior, se recomienda que al momento de representar las causas que originaron el problema; en el primer nivel se coloquen las que el equipo del proyecto decidió que son las principales y en los niveles subsiguientes, ir detallando las causas de las causas.

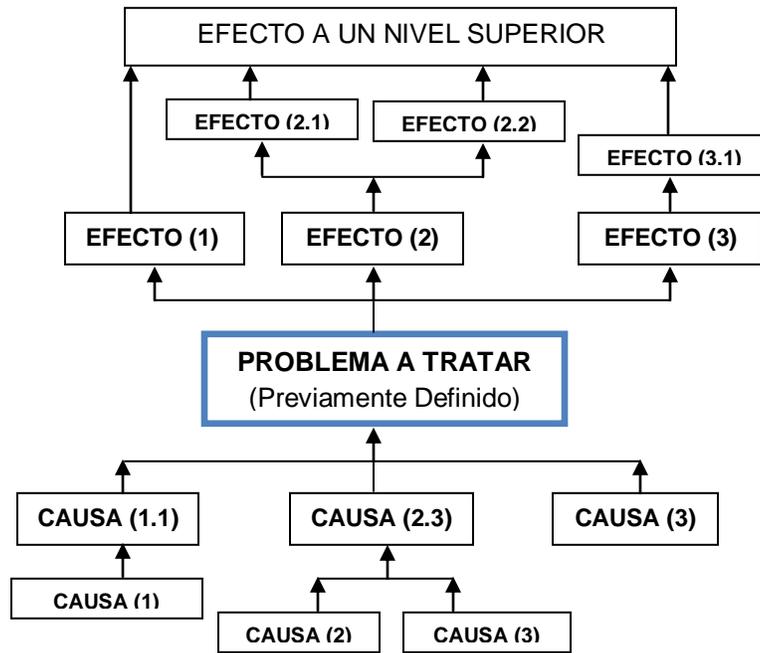


Se recomienda que al momento de identificar las principales causas, enumere todas las que sean posibles para así evitar dejar de considerar alguna que sea importante, ocasionando que el proyecto no solucione el problema adecuadamente.

- Estructurar el árbol del problema

Una vez que el equipo del proyecto definió el problema e identificó sus efectos y causas, lo que se hará en esta sección

es unificar la estructura donde se identificaron los efectos y las causas. A continuación se muestra como se podría visualizar un árbol del problema:



Una vez que se tiene el árbol del problema, es pertinente corroborar si en el proceso de identificación de causas y efectos no se haya colocado una misma situación. De ser así, se tendrá que corregir dicha eventualidad, analizando si la situación tiende a ser más una causa que un efecto o viceversa.

### 6.3 Análisis de objetivos

En esta sección se estructurara un árbol, pero esta vez de objetivos. Este árbol de objetivos tendrá por finalidad representar la situación esperada al resolver el problema.

Partiendo del árbol del problema, se deberá buscar para cada una de sus casillas, una afirmación contraria y positiva a las allí descritas. Entendiéndose que “si algo faltaba, ahora existirá, si un bien estaba deteriorado, ahora estará en buenas condiciones”, es decir, “todo lo negativo se volverá positivo”. (ILPES, 2004)

Esto permitirá observar el mismo árbol del problema, pero en vez de mostrar la relación causa – efecto, se podrán de manifiesto los vínculos entre medios – fines. A este respecto, es importante que una vez que se tenga el árbol de objetivos, se revise si la relación entre los medios que se establecieron conlleva a los fines, esto para garantizar que “el esquema de análisis tiene validez” (ILPES, 2004). De encontrarse inconsistencias, se deberá analizar el árbol del problema y corregir aquellos planteamientos que fueron formulados erróneamente.

Recuerde, una de las bondades de esta metodología es que puede ir validando cada uno de los insumos que serán utilizados en la matriz y es lo suficientemente flexible para corregir o incluir formulaciones que no se consideraron en su oportunidad.

#### **6.4 Análisis de alternativas**

Una vez que el equipo del proyecto, verifico que el árbol de objetivos mantiene una lógica vertical, es decir, con los medios establecidos se puede llegar a la solución del problema. Se deberá hacer el análisis de las alternativas, que implicara:

- Identificar para cada uno de los medios que se encuentran en los niveles inferiores del árbol de objetivos, una o más acciones que permitan disponer ciertamente de dichos medios.

Una vez identificadas las acciones para materializar los medios, es importante hacer una revisión inicial y general de las acciones propuestas, con el fin de descartar aquellas que por su origen, magnitud no están dentro del alcance de la empresa, ni del proyecto.

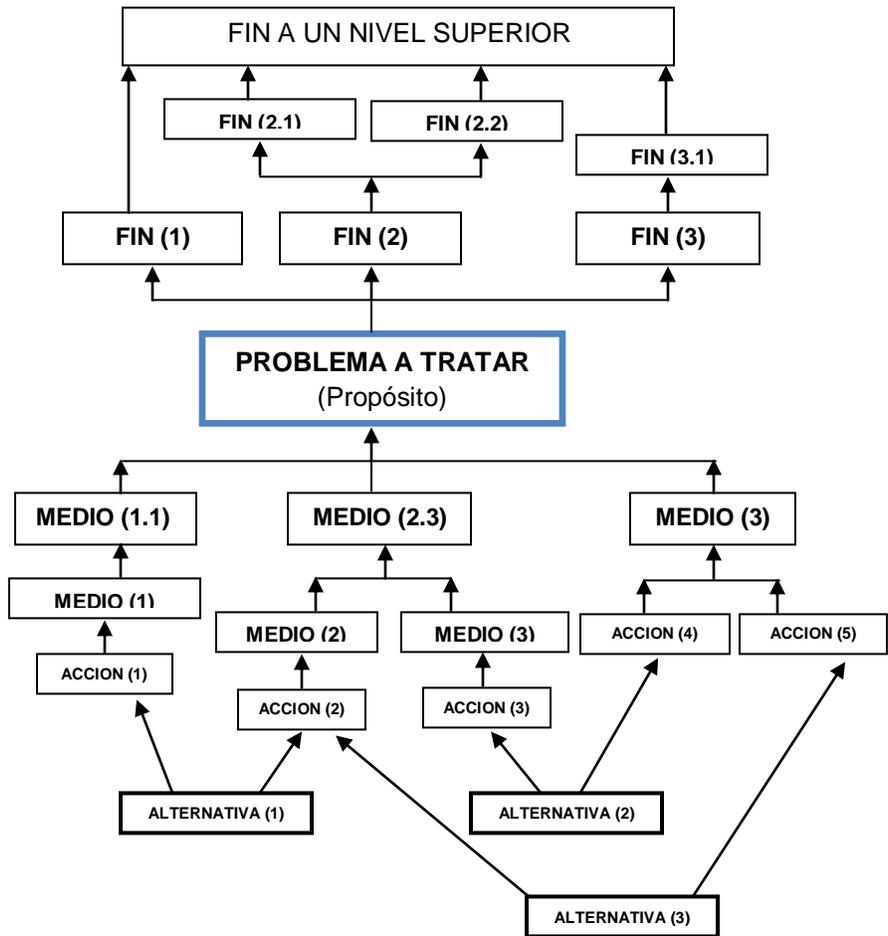
De existir este caso en su proyecto, lo que se debería hacer es notificar este problema a las empresas responsables y “en la matriz de marco lógico tratar este medio como un supuesto que condiciona el éxito del proyecto”. (ILPES, 2004)

- “Analizar el nivel de incidencia de cada acción en la solución del problema” y en base a esta estimación dar prioridad a las acciones de mayor incidencia.

Para ello, se deberá identificar si las distintas acciones son complementarias (“si al realizar ambas se logra solucionar el problema en mayor medida que si se llevara a cabo solo una de ellas”) o sustitutas (“cuando contribuyan en similar medida a la solución del problema y su ejecución conjunta no tenga sentido”). (ILPES, 2004)

- Establecer conjuntos de alternativas, agrupando las acciones sustitutas junto con las que les sean complementarias. A

continuación se muestra como se visualiza el árbol de objetivos con los conjuntos de alternativas:



Nota: Las casillas identificadas como FIN y MEDIO en el árbol de objetivos, no son más que los efectos y causas expresados en el árbol del problema, que luego se enunciaron de manera positiva y contraria.

El objetivo es que una vez conformada las posibles alternativas para la solución del problema, el equipo del proyecto evalúe

cada propuesta tomando en consideración los siguientes aspectos (ILPES, 2004):

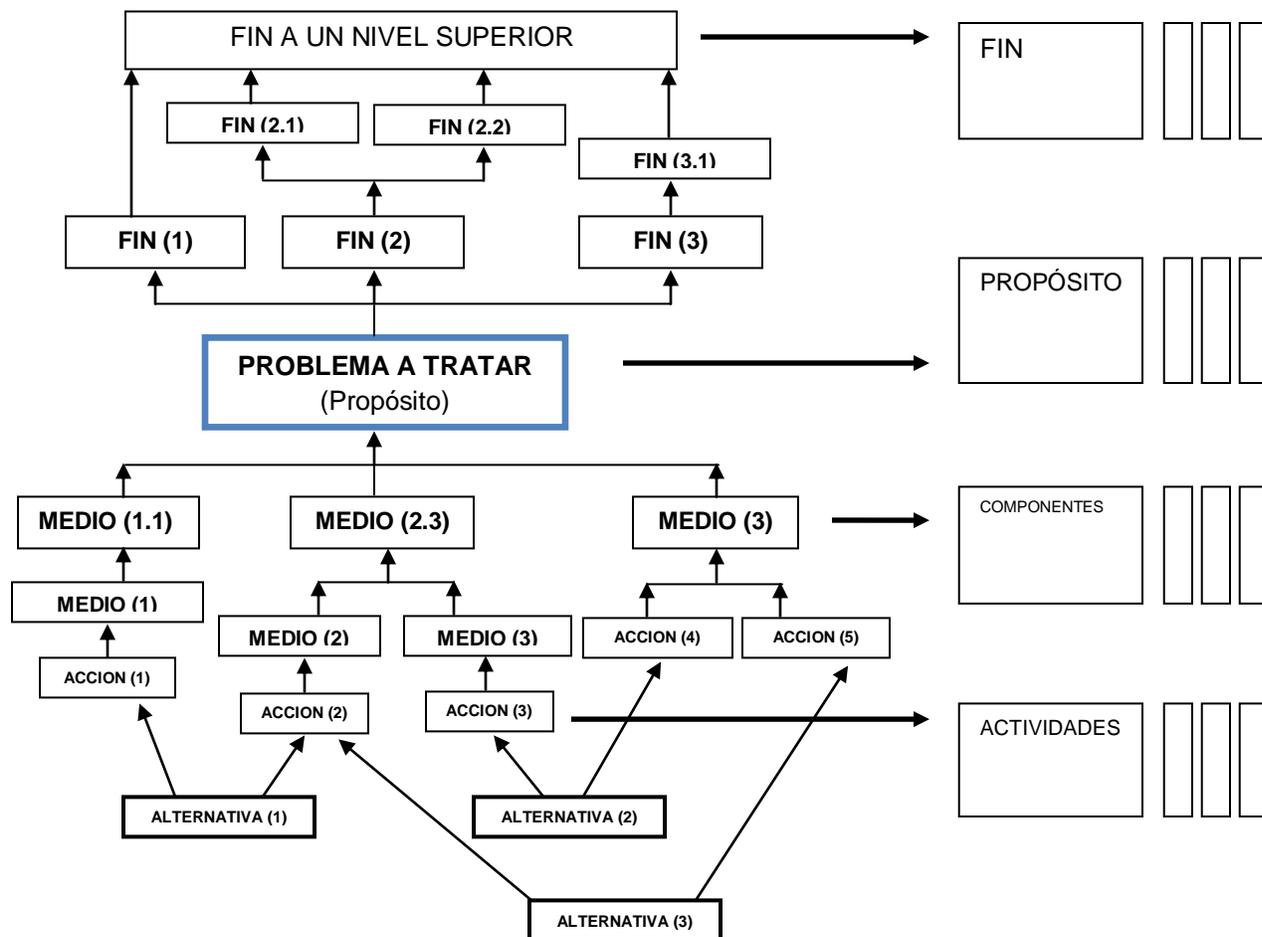
- “Viabilidad técnica de construirla o implementarla”
  - “Aceptabilidad de la alternativa por la comunidad”
  - “Financiamiento requerido versus disponible”
  - “Capacidad institucional para ejecutar y administrar la alternativa de proyecto”
  - “Impacto ambiental”
- Realizado el análisis de las alternativas, decidir cuál de ellas es la más conveniente en términos de los criterios anteriormente descritos, para luego proceder a la elaboración de la matriz de Marco Lógico.

## **6.5 Matriz de planificación**

Partiendo de la estructura del árbol de objetivos, se llega a la matriz del marco lógico transfiriendo la información allí descrita en cada una de las filas y columnas de la matriz.

En muchos de los casos, en el proceso de transferencia de información se deben hacer algunos ajustes en la redacción para obtener un buen resumen narrativo. Procure que en estos arreglos se mantenga la lógica vertical medios – fines del árbol de objetivos.

A continuación se muestra como se pasa del árbol de objetivo a la matriz de Marco Lógico:



La Matriz que se acaba de estructurar está constituida por cuatro (4) filas y cuatro (4) columnas y su objetivo es recopilar de forma resumida la información más importante del proyecto.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Una vez armada la MML, se procede a completar cada una de las casillas con las siguientes indicaciones que se van a realizar:

- **Resumen Narrativo del proyecto**

- *Fin*

Está ubicado en la primera casilla de la columna Resumen Narrativo. Y “es un objetivo superior a cuyo logro el proyecto contribuirá de manera significativa. Dicho objetivo corresponderá a la solución de un problema de desarrollo que se ha detectado y que ha sido considerado el problema principal para la localidad, la región, el sector, la institución o la comunidad”. (ILPES, 2004)

- *Propósito*

Se ubica en la segunda casilla de la primera columna (resumen narrativo) y “es el resultado esperado una vez finalizada la ejecución del proyecto. Se dice que es un resultado hipotético, ya que depende de la utilización de los productos del proyecto (componentes) por parte de los beneficiarios, su logro está más allá del control del equipo responsable de la ejecución”. (ILPES, 2004)

“Se deberá expresar como una situación alcanzada, no como un resultado deseado”. Así como tener una estrecha relación con el nombre que se le asigna al

proyecto, aunque puede haber diferencias en la redacción.

- *Componentes*

Se encuentra en la tercera casilla de la columna Resumen Narrativo. En ella se expresaran todos los bienes o servicios que deberá producir el proyecto que se está proponiendo.

“Cada componente debe ser el necesario para el logro del Propósito del proyecto”. De existir la posibilidad de prescindir de un componente sin que ello afecte el Propósito en forma alguna, se deberá hacer”. (ILPES, 2004)

Recuerde que los componentes deberán estar redactados como resultados alcanzados.

- *Actividades*

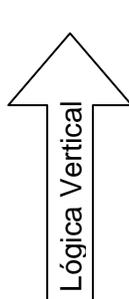
Se hallan en la cuarta casilla de la columna Resumen Narrativo y son las acciones que se deberán llevar a cabo para producir cada componente. Se listaran cada una de las actividades en orden cronológico y agruparan por componentes.

Lo más recomendable es que en la MML se listen las actividades principales por cada componente y luego

presentar por separado el detalle de las actividades, incluyendo sus tiempos y recursos.

Una vez completada la primera columna de la MML (Resumen Narrativo) se deberá comprobar que exista una relación de causalidad de abajo hacia arriba, partiendo de las actividades hasta llegar al fin del proyecto; esto se conoce como Lógica Vertical y se puede validar si las siguientes afirmaciones se cumplen:

1. Todas las actividades que se detallaron son las estrictamente necesarias para producir cada uno de los componentes.
2. Los componentes son los necesarios y suficientes para alcanzar el Propósito del proyecto.
3. De cumplirse con el Propósito, se contribuiría de manera significativa al logro del Fin.
4. Las actividades, los componentes, el propósito y el fin están bien definidos; evitando así erradas interpretaciones por parte de los involucrados.



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
PROPOSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

## ○ **Indicadores**

Se ubican en la segunda columna de la MML y son primordiales para una buena administración y ejecución del proyecto, así como para la evaluación de sus resultados e impactos; en relación a cuatro dimensiones: calidad, cantidad, tiempos y costos.

Es recomendable que los indicadores que se utilicen siempre entreguen información de tipo cuantitativa. De igual forma, se sugiere que los indicadores se discutan y consensuen con los principales involucrados en el proyecto.

Trate en lo posible de asignar el menor número de indicadores que permitan medir bien el logro de cada objetivo, no más de tres o cuatro indicadores por objetivo. De presentarse el caso, donde se dificulte encontrar un indicador apropiado será conveniente utilizar alguno que sea indirecto (es decir, se mide otra variable que tenga una relación lo más directa posible con el fenómeno de interés).

Para que un indicador este bien formulado, debe poseer las siguientes características:

- Ser objetivo, lo cual implica que no debe basarse en el modo de pensar de los miembros del equipo del proyecto.

- Ser medible objetivamente, implica que los medios para calcular dicho indicador garanticen una muestra representativa de la población en estudio (esto dado el caso que se esté hablando de aplicar encuestas u otras técnicas de recolección de datos).
- Ser relevante, lo que requiere es que mida el aspecto central del logro del objetivo.
- Ser específico, es lograr medir lo que realmente se quiere medir.
- Ser práctico y económico, amerita que el proceso para obtener la información y calcular el indicador no sea complicado y su costo sea bajo.
- Estar asociado a un plazo, es especificar el periodo de tiempo para el cual se calculara el indicador.

Al momento de definir los indicadores, le recomendamos:

1. Tomar en cuenta el objetivo con el cual se trabajara para definir los indicadores a través de los cuales se medirán sus logros.
2. Definir qué aspectos del logro del objetivo se quiere medir. Es decir, puntualizar si se desea evaluar (observar) la calidad de los resultados, los tiempos de entrega, el costo incurrido o la eficiencia en la ejecución de la operación.
3. Delimitar con qué periodicidad se medirá el indicador.
4. Establecer metas para cada indicador, por lo que hay que detallar una cantidad o variación que se espera

lograr como resultado de la intervención y en qué plazo se estima alcanzarla.

Basándonos en la literatura, hay distintos tipos de indicadores según el aspecto del logro de los objetivos que se decida medir.

- *Indicadores de eficacia*, permiten medir el cumplimiento de los objetivos.
- *Indicadores de eficiencia*, buscan medir que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados. Para ello se establecen relaciones entre los servicios y productos generados y el costo incurrido.
- *Indicadores de calidad*, buscan evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el proyecto respecto a normativas externas.
- *Indicadores de costos*, relacionan el costo presupuestado con el incurrido en las actividades del proyecto.
- *Indicadores de economía*, pretenden medir la capacidad del proyecto o de la institución que lo ejecuta de recuperar los costos incurridos, ya sea de inversión o de operación.
- *Indicadores de cronogramas*, están diseñados para evaluar el nivel de cumplimiento de los plazos programados para la ejecución de actividades o para la generación de los componentes.

- *Indicadores de cantidad*, buscan medir el nivel de cumplimiento respecto a la cantidad programada de productos o servicios a generar.

Dependiendo del tipo de objetivo es que se utilizara un determinado tipo de indicador, ya que lo que se pretende medir es distinto en cada nivel.

- **Indicadores para el Fin y el Propósito**  
Si bien tienen alcances distintos en el logro de sus objetivos. El primero busca medir la contribución del proyecto al logro del Fin, realidad que se podrá percibir en el mediano o largo plazo y el segundo intenta medir el impacto generado al término de la ejecución del proyecto.

En ambos niveles suele recurrirse a los indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y/o economía dependiendo del caso.

- **Indicadores para los Componentes**  
Suelen medirse a través de indicadores de eficacia, eficiencia y calidad.
- **Indicadores para las Actividades**  
Generalmente el único indicador empleado suele ser el de costos.

Es importante acotar que se pueden utilizar otro tipo de indicadores (según los criterios del equipo del proyecto), pero los que se usan con mayor frecuencia en este tipo de objetivos son los antes mencionados.

Es de importancia sugerir que antes de dar por realizada la columna de indicadores se verifiquen los siguientes aspectos:

- Los indicadores de Propósito son una medida del resultado de tener en marcha los Componentes.
- Los indicadores de Propósito miden lo que es realmente importante.
- Todos los indicadores están expresados en cantidad, calidad y tiempo.
- Los indicadores son diferentes en cada nivel de objetivos.
- El presupuesto es el suficiente para llevar a cabo cada una de las actividades propuestas.

#### ○ **Medios de Verificación**

Se sitúan en la tercera columna de la MML y su función es indicar las fuentes de información, que se utilizaran para obtener los datos necesarios para el cálculo de los indicadores.

De no identificarse fuentes existentes de información, es importante que se prevea asignar en el diseño del proyecto actividades que puedan obtener los datos requeridos.

Los medios de verificación dependerán de los indicadores que se diseñaron en la sección anterior. Pero algunos de los utilizados con mayor frecuencia son: estadísticas, material publicado, inspección visual por parte de un especialista (sobre todo para verificar el logro de los componentes), el resultado de encuestas, informes de auditoría y registros contables.

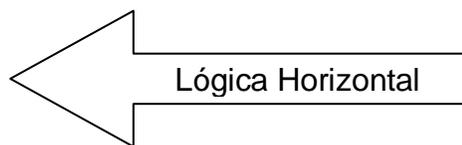
Recuerde que no solo debe identificar las fuentes de información a utilizar para cada uno de los objetivos, sino que deberá incluir (para cada uno de los medios de verificación) en un documento adicional:

- Detallar en el caso de información estadística (nombre de la institución, nombre de la estadística a utilizar). En el caso de las publicaciones (nombre, número de publicación, así como donde se le consigue).
- El método que se utilizara para la recopilación de la información y quien será la persona responsable.
- Dependiendo del indicador diseñado, establecer la frecuencia con la que se recopilara la información.
- Explicar método que se utilizara para el análisis de los datos obtenidos.
- Definir los modos de distribución de los datos a quienes calcularan los indicadores.
- Detallar quienes serán los usuarios finales de la información. Esto dado el caso que los involucrados que realizan el cálculo del indicador no son las mismas

personas que la utilizaran para el seguimiento y evaluaciones posteriores.

El conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación es lo que en la MML se denomina Lógica Horizontal. Y para su verificación, los siguientes aspectos se deben cumplir:

- Los medios de verificación identificados son los necesarios para conseguir los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- Los indicadores permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
PROPOSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

○ **Supuestos**

Al emprender un proyecto, siempre se está sometido a algún tipo de riesgo. Es por tal motivo, que la MML dentro de sus

lineamientos prevé que el equipo del proyecto identifique los riesgos a cada nivel.

Los riesgos serán expresados como supuestos que deberán ser cumplidos en cada nivel antes de avanzar al siguiente. Y serán definidos como aquello que está más allá del control directo de la gerencia del proyecto. Pero teniendo claro que el objetivo es considerar todas las eventualidades posibles y razonables de ocurrencia.

La relación entre los supuestos y los objetivos es la siguiente:

1. Si se llevan a cabo todas las Actividades propuestas y se cumplen los Supuestos asociados a este nivel, se producirán los Componentes.
2. Si se producen todos los Componentes y se cumplen los Supuestos identificados a ese nivel, se producirá el Propósito del proyecto.
3. Si se logra producir el Propósito del proyecto y se cumplen los Supuestos asociados a este, se contribuirá al Fin del proyecto.
4. Si se contribuyó al logro del Fin y se mantienen vigente los Supuestos asociados, se garantizara la sustentabilidad de los beneficios del proyecto.

Gráficamente esta relación se visualiza de la siguiente manera:

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	←	→	→
PROPOSITO	←	→	→
COMPONENTES	←	→	→
ACTIVIDADES	←	→	→

Algunas consideraciones adicionales sobre los Supuestos:

- Cuando exista un supuesto cuya ocurrencia es crítica para el éxito del proyecto y no hay forma de controlar el riesgo con componentes o actividades adicionales, el equipo de diseño y gerencia del proyecto pueden decidir que el riesgo es demasiado alto y abandonar la iniciativa.
- Durante la ejecución, el equipo del proyecto debe identificar los factores asociados a los supuestos para tratar de anticipar su ocurrencia y preparar planes de contingencia si el supuesto no se cumple.

## 7. Cronograma de actividades

Una vez formulado el proyecto, se debe realizar la planificación de las actividades y tareas con las que se logran los objetivos, haciendo un desglose de las mismas que permita que sean medibles y tangibles, es decir, que se pueda establecerse un estimado de plazo de ejecución y

recursos necesarios para llevarlas a cabo, con la mayor precisión posible y de igual manera que sea cuantificable su avance real en la etapa de ejecución y monitoreo del proyecto.

El nivel de desglose requerido por el proyecto, estará determinado por la complejidad y tamaño del mismo.

Se debe realizar la secuenciación de las actividades, identificando las relaciones lógicas entre las actividades planificadas; en donde se pueden visualizar las prelación o los tiempos de espera entre unas tareas y otras.

El cronograma debe ser entregado como un diagrama de GANTT, que refleje las duraciones de las actividades y el tipo de recurso requerido.

## 8. Presupuesto de los recursos necesarios para el proyecto

La estimación de costos involucra los costos unitarios asociados a cada actividad o tarea. Se debe indicar por cada tarea o actividad, la unidad en que será medida y el costo que representa realizar una unidad de esta actividad, así también, las cantidades que se ejecutaran y el costo total de cada una, siguiendo el siguiente formato.

Nº	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Bs.)	TOTAL (Bs.)
<b>TOTAL (Bs.)</b>					

El presupuesto se establece como la línea base para medir el desempeño del proyecto.

## **SECCION II: MONITOREO Y EVALUACION**

En esta parte del manual, se dan una serie de lineamientos a la Corporación Burger King para que pueda monitorear el proyecto durante su ejecución y posteriormente evaluar los resultados obtenidos; ya sea porque el proyecto es desarrollado por la propia empresa o porque sea el patrocinador, entre otras figuras.

En asociación con el ciclo de vida del proyecto, se encuentra en cada etapa (diseño, ejecución y operación) diferentes tipos de evaluación que tienen por objetivo medir la conveniencia de asignar recursos, de continuar, de modificar, de terminar, o de ver lecciones aprendidas respecto al proyecto objeto de la evaluación. Por tal motivo, a continuación presentamos algunos parámetros que se deberán seguir para realizar una buena labor de monitoreo y evaluación.

### **Planificación del Monitoreo y Evaluación**

La planificación de las actividades de monitoreo y evaluación de un proyecto se inician desde el momento de su diseño. Por tal motivo, en esta sección solo se hace mención a todo lo que se debe tomar en cuenta en la elaboración de un proyecto; con el objetivo de enfatizar aquellos puntos donde no se pueden dejar

pasar aspectos importantes para realizar una buena labor de monitoreo y evaluación.

Teniendo así que en la elaboración de un proyecto, se pasa por las siguientes etapas:

### 1. Identificación de la idea del Proyecto

- Identificación del problema (a través de los que son sus antecedentes y situación actual).
- Análisis de involucrados
- Análisis del problema

### 2. Definición de objetivos

Es la preparación de la Matriz de Marco Lógico, seleccionando lo que son: Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

### 3. Diseño

Elaboración de planes de ejecución física y financiera en base a los componentes y actividades (siendo muy detallista en esta sección) de la Matriz de Marco Lógico. Ya que a través de ellos, la persona encargada de hacer el monitoreo y evaluación puede ir chequeando el desarrollo del proyecto.

En la etapa de diseño también se debe velar por recopilar información sobre el año base. Sin esta información no se podrá medir el cambio planteado por el proyecto.

#### 4. Análisis y aprobación

En este punto es donde la empresa se asegura que el proyecto presentado cuente con un plan de monitoreo y evaluación.

Un elemento a evaluar en el proyecto es que entre sus objetivos haya una lógica causal, es decir, de llevar a cabo las actividades se logren los componentes, hasta alcanzar el fin.

Otro aspecto que se deberá evaluar es la capacidad del proyecto de medir resultados cuantitativamente y cualitativamente.

A manera de sintetizar, se ofrecen una serie de orientaciones al momento de incluir las actividades de monitoreo y evaluación en el diseño del proyecto:

- Desde un inicio se debe definir el nivel de participación de los involucrados, los tipos de evaluaciones que se van a realizar, a través de qué técnicas; las personas encargadas de recoger la información, de analizar y tomar decisiones al respecto.
- Asegurar que los involucrados del proyecto consideren importante el plan de monitoreo y evaluación, ya que de no ser así no se lograra contar con su colaboración en el suministro de los insumos necesarios para estas actividades.

- Establecer mecanismos de difusión de los resultados del proyecto, ya que sin ella no se aprende ni se puede mejorar el desempeño.
- Garantizar que el plan de monitoreo y evaluación cuente con recursos financieros para cubrir los costos referentes al personal encargado de esta labor. Así como certificar, que los beneficios de la información superen los costos de conseguirla.

### **SECCION III: CRITERIOS DE SELECCIÓN**

En esta sección lo que se pretende es ofrecerle a la Corporación Burger King una serie de criterios que le sirvan de guía sobre qué proyectos de Responsabilidad Social deberían emprender basados en el estudio realizado sobre sus áreas de interés y estrategias de negocio.

Como se describe al inicio de este manual, los proyectos que se deberán postular y ser considerados para que Burger King los financie o ejecute deberán estar dentro de las siguientes líneas estratégicas:

**Línea N° 1:** Cuidado medioambiental de la comunidad.

**Línea N° 2:** Capacitación continúa a los empleados de Burger King.

**Línea N° 3:** Establecer vínculos con los consumidores.

Recuerde es de suma importancia que los proyectos a ser considerados para emprender acciones en Responsabilidad Social sean de esta índole porque de lo contrario no se podrá garantizar que sean acciones que generen más que un beneficio una ventaja competitiva.

### **CRITERIOS DE SELECCIÓN**

1. Los proyectos postulados se encuentran dentro de las líneas de interés definidas previamente: cuidado medioambiental de la comunidad, capacitación continúa de los empleados y creación de vínculos con los consumidores.
2. El proyecto cuenta con la estructura propuesta en este manual. Entiéndase: portada, contenido, resumen del proyecto, descripción de la organización de desarrollo social o fundación, proyecto que se propone, formulación del proyecto, cronograma de actividades y presupuesto de los recursos necesarios.
3. En la matriz de datos, el Fin está claramente definido.
4. Los indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.
5. El proyecto tiene un solo Propósito.
6. El Propósito está claramente definido.
7. Los indicadores de Propósito tienen medidas de cantidad, calidad, tiempo y costo.

8. Los indicadores de Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.
9. Los Componentes están claramente definidos.
10. Los Componentes están expresados como resultados alcanzados.
11. Los indicadores de los Componentes son verificables en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos.
12. Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente.
13. La relación entre las Actividades y el Presupuesto es realista.
14. La lógica vertical entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad.
15. Los supuestos a nivel de Actividades no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades.
16. Los Componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito.
17. El Propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el Fin.
18. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador.
19. El marco lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto.

Una vez definidos los criterios de selección para los proyectos de Responsabilidad Social de Burger King, procedemos a presentar la información en una lista de chequeo que será de utilidad al momento de escoger el proyecto a desarrollar.



## LISTA DE VERIFICACION

Con el presente formato lo que se pretende es ofrecer a la Corporación Burger King, la posibilidad de tener una lista de verificación que les permita tener una visión general de todos los puntos con los que cuentan cada uno de los proyectos postulados para la así facilitar su escogencia.

Recuerden, al ir evaluado cada proyecto lo que deberán hacer es marcar con una (X) los puntos que se observaron o no en el proyecto a evaluar.

CRITERIO OBSERVADO			
<i>I. Los proyectos postulados se encuentran dentro de las líneas de interés.</i>			
Cuidado medioambiental de la comunidad	Capacitación continúa de los empleados	Creación de vínculos con los consumidores	
<i>II. El proyecto cuenta con la estructura propuesta en este manual.</i>			
Portada	1	Si	No
Contenido	2	Si	No
Resumen del Proyecto	3	Si	No
Descripción de la Organización de Desarrollo Social o Fundación	4	Si	No
Proyecto que se propone	5	Si	No
Formulación del proyecto	6	Si	No

Cronograma de actividades	7	Si	No
Presupuesto de los recursos necesarios	8	Si	No
<i>III. En la matriz de datos, el Fin está claramente definido.</i>	9	Si	No
<i>IV. Los indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.</i>			
Indicadores de cantidad	10	Si	No
Indicadores de calidad	11	Si	No
Indicadores de tiempo	12	Si	No
Indicadores de costo	13	Si	No
<i>V. El proyecto tiene un solo Propósito.</i>	14	Si	No
<i>VI. El Propósito está claramente definido.</i>	15	Si	No
<i>VII. Los indicadores de Propósito tienen medidas de cantidad, calidad, tiempo y costo.</i>			
Indicadores de cantidad	16	Si	No
Indicadores de calidad	17	Si	No
Indicadores de tiempo	18	Si	No
Indicadores de costo	19	Si	No
<i>VIII. Los indicadores de Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.</i>	20	Si	No
<i>IX. Los Componentes están claramente definidos.</i>	21	Si	No
<i>X. Los Componentes están expresados como resultados alcanzados.</i>	22	Si	No

<i>XI. Los indicadores de los Componentes son verificables en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos.</i>			
Indicadores de cantidad	23	Si	No
Indicadores de calidad	24	Si	No
Indicadores de tiempo	25	Si	No
Indicadores de costo	26	Si	No
<i>XII. Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente.</i>	27	Si	No
<i>XIII. La relación entre las Actividades y el Presupuesto es realista.</i>	28	Si	No
<i>XIV. La lógica vertical entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad.</i>	29	Si	No
<i>XV. Los supuestos a nivel de Actividades no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades.</i>	30	Si	No
<i>XVI. Los Componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito.</i>	31	Si	No
<i>XVII. El Propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no sean suficientes, para lograr el Fin.</i>	32	Si	No
<i>XVIII. La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador.</i>	33	Si	No
<i>XIX. El marco lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto.</i>	34	Si	No
TOTAL			

La ultima fila de la lista de verificación esta nombrada “TOTAL” esto con el fin de ofrecer a la Corporacion Burger King ayuda en cuanto a cómo tomar la decisión de qué proyecto elegir para emprender acciones de Responsabilidad Social.

Lo único que se debiera colocar en la fila de "TOTAL" será el número de "SI" y "NO" obtenidos. De obtenerse 80% de respuestas afirmativas del total de 34 ítems evaluados, es decir, 27 respuestas "SI"; se podría decir que el proyecto postulado cumple con todas las condiciones para ser desarrollado con éxito. De obtenerse una puntuación menor a la señalada, se podría decir que el proyecto no cumple con las condiciones mínimas para que se derrolle con éxito.



Coordinación de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

**Manual para selección, desarrollo y evaluación de Proyectos de Responsabilidad  
Social Empresarial para la Corporación Burger King, en Venezuela**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en  
Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

**Autora:** Analí G. Pérez G.  
**Tutor:** Dr. Guillermo Fariñas C.

**Caracas, diciembre 2012**

Coordinación de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

**Manual para selección, desarrollo y evaluación de Proyectos de Responsabilidad  
Social Empresarial para la Corporación Burger King, en Venezuela**

**Líneas de trabajo a la que se adscribe:** Responsabilidad Social

**Tutor:** Dr. Guillermo Fariñas C.

**Autora:** Analí G. Pérez G.

**Caracas, diciembre 2012**

**Manual para selección, desarrollo y evaluación de Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial para la Corporación Burger King, en Venezuela.**

Las empresas socialmente responsables son aquellas de las que se habla cuando se reconoce una gestión en la que se cumple o se exceden las expectativas que la sociedad tiene de ellas, en función de sus involucrados, entiéndase: accionistas, empleados, clientes, proveedores, autoridades y comunidad.

En el caso del Grupo Franquiciado Burger King que opera en Venezuela (en adelante Burger King), presenta actualmente un área de oportunidad en este aspecto por no desarrollar de manera consecuente proyectos de Responsabilidad Social, al no contar con un esquema sistematizado de trabajo que le aporte las herramientas para poder seleccionar, desarrollar y posteriormente evaluar proyectos sociales en función de sus áreas de interés.

Por tal motivo, este Trabajo Especial de Grado se propone elaborar un manual que sirva de guía a Burger King en sus necesidades a este respecto; sobre la base de la Metodología del Marco Lógico.

La investigación es de tipo factible, su diseño es de campo no experimental y documental. Las técnicas e instrumentos de recopilación de datos son entrevistas semi-estructuradas y análisis documental. A partir de la información obtenida de las entrevistas a los expertos en el área, se estructura el manual.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Empresarial, Manual de Responsabilidad Social, Metodología de Marco Lógico, Selección, Desarrollo y Evaluación de Proyectos.

## **DEDICATORIA**

A mi madre, por soportar que este proyecto no se haya cumplido en los plazos estipulados y por las rabietas que en algún momento esto le causo.

A mi abuela Chelanguita, por hacer de mis proyectos los suyos.

A mi pequeña hermana, por tolerar las furias de mi mamá producto de este proyecto.

A ustedes, les digo gracias por tanto amor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, porque siempre me cuida con ternura.

A mi tutor, el Profesor Guillermo Fariñas por haber aceptado esta gran responsabilidad, sin saber que el camino estaría lleno de plazos. Especialmente agradezco su asesoría en cuanto a correcciones y recomendaciones realizadas. Gracias por sus palabras de apoyo y paciencia.

A mi tía Olga, porque como toda madre es comprensiva y siempre confió en que terminaría.

Y a todo el que se preocupó y ocupó, muchísimas gracias.

Se les quiere una inmensidad.

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen</b>	
<b>Dedicatoria</b>	
<b>Agradecimientos</b>	
<b>Índice de Tablas</b>	
<b>Introducción</b>	<b>04</b>
<b>CAPÍTULO I: El Problema, Objetivos y Justificación</b>	<b>06</b>
1.1 Enunciado del Problema de Estudio	06
1.2 Objetivos	06
1.2.1 Objetivo General	06
1.2.2 Objetivos Específicos	06
1.3 Justificación	07
<b>CAPÍTULO II: Marco Teórico Conceptual</b>	<b>09</b>
2.1 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	09
2.1.1 Responsabilidad Social Empresarial a todas las Escalas	11
2.1.2 Responsabilidad Social Empresarial como Estrategia de Negocio	12
2.1.3 Criterios para la Selección de Proyectos de RS basados en Experiencias Exitosas	18
2.2 Gerencia de Proyectos bajo la metodología del Marco Lógico	25
2.2.1 Estructura de la Matriz de Marco Lógico	26
2.2.2 Criterios de Evaluación	28
<b>CAPÍTULO III: Marco Organizacional</b>	<b>29</b>
3.1 Presentación de la Realidad de Estudio	29

<b>CAPÍTULO IV: Marco Metodológico</b>	<b>33</b>
4.1 El Tipo de Investigación	33
4.2 El Diseño de la Investigación	34
4.3 Población y Muestra	34
4.4 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos	34
4.5 Análisis e Interpretación de Resultados	35
<b>CAPÍTULO V: Criterios Propuestos para la Selección de Proyectos de Responsabilidad Social</b>	<b>36</b>
5.1 Líneas de Acción	37
5.2 Áreas de Interés	43
5.3 Estrategias y Proyectos de Responsabilidad Social	45
5.4 Líneas de Acción para Burger King - Venezuela	50
<b>CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>54</b>
Bibliografía	56
Anexo	59

## **INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS**

	<b>Pág.</b>
<b>TABLAS</b>	
Tabla 1. Estructura de Matriz de Marco Lógico	28
<b>GRAFICOS</b>	
Gráfico 1. Las siete materias fundamentales de la Norma ISO 26000	42

## INTRODUCCIÓN

Al indagar sobre Responsabilidad Social Empresarial, con mucha facilidad nos damos cuenta de que no es casualidad que en el mundo corporativo más y más empresas incorporen dentro de sus estrategias de negocio el impulso de ser socialmente responsables.

Al concluir esta investigación se comprenderá que el fin no radica en que la sociedad catalogue a una empresa como socialmente responsable; sino que realmente lo sea y se asegure de que sus acciones sean a largo plazo, para garantizar así su permanencia en el tiempo, y generar beneficios tanto para la comunidad donde está inmersa como para todos sus *stakeholders*.

Así como sucede en el ámbito mundial y nacional, las empresas venezolanas comienzan a ver la RSE no solo como una obligación frente a las leyes establecidas en al respecto, sino que cada vez se plantean esto como un compromiso de verdadera acción social.

Lamentablemente, Burger King no hay podido incorporarse estructuralmente a esta sana práctica empresarial. Es por ello que la propuesta para este Trabajo Especial de Grado es la elaboración de un Manual para la selección, desarrollo y evaluación de Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial para Burger King.

En el primer capítulo de este trabajo se identifican el planteamiento del problema, los objetivos tanto general como específicos y la justificación de la propuesta realizada.

En el capítulo dos, se hace mención a los basamentos teóricos sobre lo que es Responsabilidad Social Empresarial, cómo es manejado el termino a diferentes escalas, así como también se hace referencia a ejemplos de empresas que han

logrado desarrollar proyectos sociales basándose en las estrategias de negocio. De igual forma, también se hace referencia a la metodología del Marco Lógico.

En el capítulo tres, se describe el marco situacional de la investigación, que en este caso está dirigido a Burger King, en Venezuela. Se hace un recorrido desde la primera franquicia establecida en el país, sus logros a nivel mundial y se aborda el tema de su falta de emprendimiento en lo social.

En el capítulo cuatro, se explica por qué la investigación es de tipo factible y cualitativa y el diseño de campo es no experimental y documental. Así como también se mencionan las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados, como las entrevistas semi-estructuradas y el análisis documental.

En el capítulo cinco, se encuentran los criterios propuestos para la selección de Proyectos de Responsabilidad Social, sustentados en las áreas de interés y estrategias de Burger King, en Venezuela.

Se llega así al capítulo seis de esta investigación, en el que se presentan las conclusiones sobre el estudio y propuesta realizada, adicionalmente se ofrecen recomendaciones para continuar con esta línea de investigación, tomando otros factores en consideración.

## **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN**

### **1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO**

Actualmente Burger King, en Venezuela, no desarrolla proyectos de Responsabilidad Social por no disponer de un esquema sistematizado de trabajo que le aporte las herramientas para poder seleccionar, desarrollar y posteriormente evaluar proyectos sociales en función de sus áreas de interés. Por tal motivo, el aporte al problema de investigación planteado es:

- Apoyar a la Corporación Burger King, en la selección y el desarrollo de Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, siguiendo una metodología para la implementación de estos proyectos y su posterior evaluación.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

- Elaboración de un manual para la Corporación Burger King, en Venezuela, en el que se identifiquen criterios de selección y se propongan metodologías para el desarrollo y evaluación de Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.

#### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Plantear criterios de selección para Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, basados en áreas de interés y estrategias de la Corporación Burger King, en Venezuela.
- Proponer una metodología para el desarrollo de Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial para la Corporación Burger King, en Venezuela.

- Identificar una metodología para la evaluación de Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial para la Corporación Burger King, en Venezuela.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente, Venezuela pasa por un momento crítico de desestabilización política, producto de la instalación de un gobierno que ha permanecido en el poder por más de diez años y que plantea y desarrolla una serie muy deficiente de políticas sociales que no alcanzan a responder las necesidades de una población muy desestructurada.

Las diferencias económicas, el aumento de la pobreza, el desmedido crecimiento de la inseguridad, las cifras oficiales y las extraoficiales de una inflación que va en alza, la tendencia a decretar leyes populistas de muy difícil aplicación por parte de la empresa privada se conjugan para plantear una realidad que exige mucha disposición creativa tanto de empresarios como de ciudadanos, para apostar por el progreso.

Es obvio que la problemática social actual no puede ser enfrentada únicamente desde las acciones estatales. Hoy más que nunca se requieren alianzas de los organismos públicos y privados para solucionar los complejos problemas que pesan sobre nuestras estructuras sociales. En este sentido importa mucho a aquellos que tienen la responsabilidad central del diseño de la política social del Estado venezolano, las iniciativas que en esta materia puedan ser desarrolladas desde la empresa privada.

Es entonces un asunto de suma importancia que las empresas acierten en el diseño e implementación de sus Proyectos de Responsabilidad Social, dado que en función de ello generarán mayores bienes en el ámbito nacional. Es por esta razón que en esta investigación se pretenden identificar criterios de selección para desarrollar

Proyectos de Responsabilidad Social en los cuales tomar acción, basándose en las áreas estratégicas de Burger King – Venezuela.

La evaluación y seguimiento de este tipo de proyectos es fundamental para que se garantice que el servicio que se presta se mantenga y mejore con el paso del tiempo. De manera que vemos como fundamental que otro de los objetivos de esta investigación sea proporcionarle a Burger King una metodología para el desarrollo de Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), así como proponerle un instrumento de evaluación para estos proyectos.

En este sentido, la evaluación de su actuación en materia de RSE permitirá a Burger King, no solo valorar lo que hace la empresa sino también ofrecer directrices para identificar aquellos programas de mayor utilidad para la comunidad y la sociedad que han de favorecer el desarrollo de una acción social más efectiva.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

Según afirma Enrique García, para entonces Presidente Ejecutivo de la Corporación Andina de Fomento (CAF), en el mundo empresarial se habla de fomentar la Responsabilidad Social de las empresas, a través de acciones que garanticen la producción de bienes y mejora de procesos que contribuyan con el medio ambiente, hasta plantear y llevar a cabo proyectos que reduzcan los problemas sociales a los que se enfrenta la sociedad (Gómez Samper y Luis-Bassa, 2005, p. 13).

Es pertinente revisar algunas definiciones académicamente aceptadas de Responsabilidad Social Empresarial, a fin de determinar y seleccionar de cada una, el aporte que se requiere para el diseño de nuestro manual.

El Libro Verde de la Comisión Europea plantea que la RSE es “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Citado por Argandoña, 2008, p. 12).

Esta definición plantea que una empresa es socialmente responsable, cuando voluntaria e intrínsecamente está dispuesta a cumplir los objetivos planteados, contribuyendo a su vez con el medio ambiente en el que se desarrolla y teniendo una relación justa con las personas con las cuales se vincula interna o externamente.

Para Felipe González González “La responsabilidad social (RS) externa supone el conjunto de respuestas que se dan en las organizaciones para colaborar con el desarrollo en justicia de la sociedad humana, y de acuerdo también a las capacidades, recursos y posibilidades de cooperar a la opción de las diversas” (Citado por Laborde y Nosedá, 2008, p. 1).

En esta definición se puede evidenciar un aspecto no mencionado con anterioridad y es que las empresas para ser socialmente responsables no han de ejercer obligatoriamente prácticas sistematizadas (estipuladas) ni a gran escala, simplemente con contribuir a mejorar la sociedad en la que está inmersa, con los recursos que tenga disponibles se pueden diseñar planes y acciones de responsabilidad social adaptadas a las estrategias y políticas de la empresa.

Cabe destacar que para ser una empresa responsable con el entorno, a la par se debe ser responsable con las personas que forman parte de la empresa, tanto interna como externamente.

Para el Foro de Expertos de la Responsabilidad Social de la Empresa, del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales español “la responsabilidad social corporativa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales y de respeto de los derechos humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de intereses, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones” (Argandoña, 2008, p. 12).

La amplitud de esta definición nos da herramientas útiles para la evaluación y la propuesta que realizaremos en esta investigación; razón por la cual la tomaremos como principal, y a ella haremos referencia a lo largo de todo el trabajo.

Resalta un aspecto que no contemplan las primeras dos definiciones y es que cuando se habla de una “integración voluntaria” es porque no se es únicamente responsable por cumplir con las obligaciones estipuladas en la legislación, sino que es una visión que tiene un mayor alcance.

Como lo plantea Antonio Argandoña (2008), la responsabilidad social deriva mucho de “la convicción personal o de un deber moral” con el que cuentan los directivos de las empresas, quienes al final son los que plantean las estrategias y políticas del negocio (12).

### **2.1.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A TODAS LAS ESCALAS**

En temas de Responsabilidad Social conviene aclarar que toda empresa tiene la oportunidad y necesidad de ser socialmente responsable con todos sus *stakeholders*, aprovechando el hecho de que hay grados de contribución y distintas formas de hacerlo. De manera que no hay excusas para que en pleno siglo XXI no se lleven acciones sociales en alguna empresa.

Como lo afirma Argandoña (2008):

La responsabilidad social es posible en todas las organizaciones humanas y admite grados: una organización puede ser más o menos responsable que otra, o más responsable en algunos aspectos y menos en otros, y puede ser también más o menos responsable que ella misma en el pasado. La responsabilidad no es algo que se consigue de una vez para siempre y ya está: es un itinerario, una conquista, un camino que hay que recorrer cada día (9).

Al afirmar que hay grados de acción en cuanto a las iniciativas sociales que pueden emprender las empresas, el autor se refiere a que cada empresa, dependiendo de su capital disponible, puede contribuir en el aspecto social.

Dicha afirmación se da con la finalidad de que la Responsabilidad Social no sea vista como un costo o carga para la empresa. Sino, como dice Argandoña, para que cada empresa entienda qué es lo que puede hacer y procure hacerlo bien.

Se sugiere entonces que desde una microempresa, pasando por pequeñas y medianas empresas, hasta llegar a las más grandes en el mercado mundial, siempre se puede y debe ser socialmente responsables.

Es importante resaltar que para las pequeñas y medianas empresas su principal objetivo será garantizar el cumplimiento de los compromisos legales que tiene hacia sus accionistas, empleados, proveedores y clientes. Una vez cubiertos estos aspectos, bien se podrían enfocar a dirigir sus acciones a otras áreas del ámbito social.

No se puede dejar de considerar que las empresas de pequeña magnitud se enfrentan a menudo a limitaciones financieras, de recursos y de tiempo. Por lo que gran parte de sus acciones de Responsabilidad Social se caracterizan por ser de escalas reducidas, en proporción al tamaño de la empresa y dirigidas a obtener rendimientos a corto plazo, como lo asevera Argandoña (2008, p. 15).

Pero aunque sean acciones a pequeña escala, lo primordial es que “la empresa al tomar en serio sus responsabilidades sociales estará llevando a cabo un cambio en su estrategia de negocio; estará convirtiendo en fortalezas lo que parecen limitaciones, estará creando una cultura nueva y estará potenciando sus capacidades distintivas” (Argandoña, 2008, p. 21).

### **2.1.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

Como lo afirma Fabiana Culshaw (2008), autora del artículo “Hacia la gerencia social” publicada en la revista on-line Producto, “cuando el compromiso social empresarial forma parte integral de las políticas empresariales, la gerencia evoluciona en su concepción de base”.

La autora explica que, con el pasar del tiempo, las estrategias empresariales se ven obligadas a evolucionar debido a las dinámicas de cada país y mercados en los que laboran.

En un comienzo, la función social era vista como accesoria y prescindible en un enfoque basado únicamente en la rentabilidad financiera. Luego, se adoptó la visión filantrópica pero sin mayores compromisos estratégicos. Hoy en día, muchas más empresas han adoptado la Responsabilidad Social como programas y proyectos concretos. Probablemente las empresas en Venezuela estén en este momento histórico, asegura Culshaw. Otro grupo de empresas se encuentran en un nivel más constituido, donde ya son reconocidas como “empresas socialmente responsables”. Esto implica tener una relación con la comunidad más estrecha y sostenible, a través de procesos definidos y sustentables. Lo cierto es que muchas empresas han encontrado que beneficiando a las clases menos favorecidas de la sociedad, también se logran buenas ganancias.

Es de esta última conclusión o premisa desde la cual se puede afirmar que las acciones de Responsabilidad Social de las empresas deben surgir de una relación de interdependencia entre la sociedad y la empresa.

Como lo afirman Michael Porter y Mark Kramer (2006, p.6), las acciones sociales basadas solamente en argumentos como la obligatoriedad moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación, desligadas de las estrategias, de las operaciones de la empresa y de los lugares donde operan, no ayudan a la empresa a identificar, priorizar y abordar los problemas sociales más importantes, o aquellos donde podrían tener el máximo impacto.

Si en lugar de eso las corporaciones analizaran sus alternativas de responsabilidad social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, descubrirían que la RSC puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser

una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva. (Porter y Kramer, 2006, p.3).

Para llegar al punto en el que las acciones sociales están estrechamente relacionadas con las estrategias del negocio, los autores plantean que se debe tomar en consideración las siguientes pautas:

#### Identificar los puntos de intersección

La interdependencia entre la sociedad y la empresa, implica que ambos participantes con sus acciones se beneficien el uno al otro. Y esta relación se da en dos sentidos:

##### *Estableciendo vínculos de adentro hacia afuera*

En este sentido, los autores plantean que las empresas en la ejecución de sus procesos productivos impactan a la sociedad en la que están inmersas, ya sea positivamente o negativamente. De igual forma, aseguran que estos impactos pueden ser sutiles o muy notorios dependiendo del sector económico al que pertenezcan. No se puede dejar de lado que las sociedades avanzan y con ellas sus expectativas, en relación con las respuestas que deben dar las empresas en cuanto a los problemas sociales que les atañen.

##### *Estableciendo vínculos de afuera hacia adentro*

Así como las actividades de la empresa tienen efectos sobre la sociedad; la sociedad y las condiciones en las que se desarrolla el mercado determinan muchas veces las estrategias que emplearán las empresas a largo plazo.

Porter y Kramer (2006) identifican cuatro áreas en las que el mercado puede influir sobre las estrategias que se definan y a la vez sean campos a los cuales se

puedan dirigir las acciones de responsabilidad social: “la cantidad y calidad de los insumos de negocios disponibles, las reglas e incentivos que rigen la competencia, el tamaño y sofisticación de la demanda local y la disponibilidad local de industrias de apoyo” (8).

### Elegir qué temas sociales abordar

Con esta idea lo que Porter y Kramer (2006) plantean es que la motivación que deben tener las empresas para invertir en un determinado proyecto social no debe ser porque es una causa meritoria, sino porque genera beneficios para la sociedad y valor para el negocio.

De igual forma, lo autores clasifican los problemas en los que la empresa podría aportar valor social:

#### *Problemas sociales genéricos*

Hacen mención que son importantes para la sociedad, pero no se ven impactados por la cadena de valor de la empresa ni contribuyen con su competitividad a largo plazo.

#### *Impactos sociales de la cadena de valor*

Con esta afirmación los autores se refieren a problemas sociales que se ven determinados por las actividades productivas de la empresa, en su diario accionar.

### *Dimensiones sociales del contexto competitivo*

Son “problemas sociales en el entorno externo que afectan significativamente los impulsores subyacentes de la competitividad de una empresa en los lugares donde opera” (Porter y Kramer, 2006, p.9).

Esto implica que hay condiciones del mercado donde la empresa haciendo inversión social puede encontrar un nuevo nicho de mercado o asegurar su competitividad a largo plazo.

Esta clasificación se otorga para que la empresa identifique los problemas sociales a los cuales se enfrenta la comunidad donde se encuentra inmersa y pueda luego, categorizar cada uno de esos problemas dependiendo de su impacto social.

### Crear una agenda social corporativa

En esta idea, Porter y Kramer (2006) afirman que “una agenda social corporativa ve más allá de las expectativas de la comunidad hacia oportunidades para alcanzar beneficios sociales y económicos simultáneamente. Pasa de mitigar el daño a buscar maneras de reforzar la estrategia corporativa mediante el progreso social” (9).

Bajo esta premisa, los autores tienen dos visiones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC):

#### *RSC reactiva*

Implica aquellas acciones en las que la empresa actúa como un buen ciudadano corporativo, dando respuesta a las expectativas que tienen todos sus *stakeholders* de ella. Y a la vez, aminorar los efectos perjudiciales que se presenten actualmente o se puedan presentar de las actividades del negocio.

## *RSC estratégica*

Como lo afirman Porter y Kramer (2006), la RSC estratégica implica:

Hacer las cosas en forma diferente de los competidores de un modo que reduzca costos o satisfaga mejor un conjunto particular de necesidades de los clientes. Estos principios se aplican por igual a la relación de una empresa con la sociedad como a aquella con sus clientes y rivales (12).

Para que las actividades que realice la empresa estén enmarcadas en planes de acción dirigidos a ejercer una RSC estratégica, es importante que se vinculen estrategias de *adentro hacia afuera* y de *afuera hacia adentro*.

De igual forma, los autores hacen mención a que mientras más vinculado estén los temas sociales con el negocio de la empresa; habrá mayores oportunidades de aprovechar los recursos y destrezas de ésta para beneficiar a la sociedad.

### Integrar las prácticas volcadas hacia fuera y hacia el interior

Esta iniciativa implica que tanto las prácticas que se ejecuten para agregar valor en la cadena productiva y en el contexto competitivo, sean integradas; con la convicción de que estos esfuerzos permitan a la empresa ser socialmente responsable de un modo estratégico.

### Crear una dimensión social en la propuesta de valor

Para entender este punto, Porter y Kramer (2006) aclaran que una propuesta de valor se da cuando la empresa ha decidido cubrir unas necesidades dirigidas a un público en especial y para el cual otra empresa no podría cubrirlas.

Y como comentan Porter y Kramer (2006) “La RSC más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia” (13).

Después de hacer un compendio sobre diversas ideas y aspectos del tema de Responsabilidad Social Empresarial, conviene destacar que toda empresa puede y debe ser socialmente responsable, no importa su tamaño ni el sector económico al que pertenezca. Además, es importante señalar que las acciones de RSE están dejando de verse en la práctica como una carga o costo para la empresa, ya que tal concepto está evolucionando, al ser visto como acciones a desarrollar relacionadas a la estrategia empresarial.

### **2.1.3 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL BASADOS EN EXPERIENCIAS EXITOSAS**

Henry Gómez y Carolina Luis – Bassa (2005) presentan en su libro *Iniciativa Social como estrategia competitiva: Una guía práctica*, cómo las empresas ejecutando proyectos de corte social y vinculándolos con sus estrategias de negocio pueden obtener ventajas competitivas y retorno de la inversión. Los criterios que sugieren los autores se basan en casos de empresas latinoamericanas que han tenido éxito aplicando esta fórmula.

Para los autores, “La Iniciativa social va más allá de la práctica de la responsabilidad social, por cuanto se torna sostenible al agregar valor a la empresa” (Alperson citado por Gómez Samper y Luis-Bassa, 2005, p. 25). Esto indica que acciones sociales desarrolladas sin mayor vinculación a las estrategias del negocio se quedan en solo buenas obras, que luego terminan por extinguirse por no ser sostenibles en el tiempo.

Para que estas iniciativas sociales sean verdaderamente estratégicas, sus objetivos deben estar bien trazados, es decir, conocer si se quiere ampliar el mercado y/o acercarse al consumidor, sin que el tamaño de la empresa sea el determinante en la acción a tomar.

En este sentido, Gómez Samper y Luis – Bassa (2005) comentan cómo las iniciativas sociales pueden estar dirigidas a las estrategias de ampliar el mercado y acercarse al consumidor, paso a resumir su propuesta.

### Ampliar el mercado

Esta estrategia es considerada por los autores como la más ambiciosa para una iniciativa social por implicar la construcción y apalancamiento de su propio mercado, además de ayudarlos a mejorar sus propias perspectivas de permanencia.

Como se ha comentado en otras secciones de este trabajo, para emprender acciones sociales que se conviertan en iniciativas sostenibles en el tiempo no hay limitación en cuanto al tamaño de la empresa para su participación en el deber de generar valor social.

Por tal motivo, los autores señalan que “Uno de los factores que más influye sobre la productividad de la empresa latinoamericana, en general, y la venezolana, en particular, es la deficiente educación básica de los trabajadores” (Gómez Samper y Luis-Bassa, 2005, p. 29). De ahí, que muchas de las iniciativas sociales estén dirigidas a la mejora de este aspecto de la sociedad.

Muchas estrategias se han llevado a cabo con éxito, pero sin duda lo importante es buscar la que le proporcione a la empresa un beneficio directo. En este caso, ofrecer pasantías a estudiantes universitarios o formar trabajadores en calidad de aprendiz,

son algunas de las acciones tomadas por las empresas y que les ha permitido disponer de un grupo de futuros empleados bien capacitados y cuyo desempeño ya conocen.

### Acercarse al consumidor

Es una estrategia que busca por todos los medios posibles conocer al detalle los gustos y necesidades de sus consumidores, así como sus hábitos de compras y consumos.

Esta estrategia toma fuerza, al ser utilizada en mercados en los que no se ha podido incursionar por presentarse limitaciones geográficas, tecnológicas o de cualquier otra índole. Valdría la pena acotar que “el mercado de consumidores de bajos ingresos se considera hoy día el de mayor potencial de crecimiento a nivel mundial” (Prahalad citado por Gómez Samper y Luis-Bassa, 2005, p. 31).

Gómez y Luis – Bassa (2005) señalan algunas razones estratégicas para emprender proyectos con iniciativa social: mejorar la imagen, vincular a empresas con interlocutores, atar a los consumidores y proteger el patrimonio.

### Mejorar la imagen

Con esta categoría los autores quieren reseñar que las empresas van a procurar mejorar su imagen ante los consumidores o clientes, mediante la asociación de su marca con causas benéficas.

En este sentido, “La causa a ser elegida por la empresa debe ser importante para su *target* de consumidores y a la vez coherente con su producto o servicio” (Gómez Samper y Luis – Bassa, 2005, p. 37). De no ser así, la estrategia no producirá ningún tipo de ventaja competitiva.

Este tipo de estrategia para los autores tiene como objetivos atraer nuevos consumidores, inversionistas y capital humano.

### Vincular a empresas con interlocutores

Con este tipo de estrategias lo que se busca, según Gómez Samper y Luis – Bassa (2005) es “fortalecer la cadena de distribución, motivar a gerentes y empleados y acercarse a autoridades nacionales de gobierno” (p. 36).

Un ejemplo de cómo *Motivar a gerentes y empleados*, es promoviendo el aporte (a través de nomina) y participación voluntaria por parte de los empleados, tanto en la selección de las iniciativas sociales que se podrían patrocinar así como en su ejecución, lo que se conoce como voluntariado corporativo.

### *Acercar la empresa a sus interlocutores*

Para que la empresa logre estrechar relaciones con sus *stakeholders*, deben tenerlos claramente identificados. Tomando en cuenta que los involucrados con los que se relaciona una empresa pueden ser tan variados, los autores mencionan que “además de los mismos consumidores, clientes especiales en la cadena de distribución, gerentes, trabajadores, accionistas, proveedores, medios de comunicación, la comunidad donde opera, el mismo gobierno local, otros organismos oficiales y muchos otros” (Gómez Samper y Luis – Bassa, 2005, p. 40) pueden ser considerados *stakeholders*.

Entre algunas de las estrategias desarrolladas por las empresas para estrechar lazos con algunos *stakeholders*, se pueden mencionar las siguientes:

La de una reconocida marca de productos de belleza, cuya estrategia de negocio es vender y distribuir sus productos de puerta en puerta, para lo cual cuentan

con un grupo de vendedoras según las características de los productos que se promocionan. Esta empresa, al desarrollar una iniciativa social cuyo propósito es “financiar el acceso al cuidado médico y encontrar una cura” para el cáncer de seno (Ireland citado por Gómez Samper y Luis-Bassa, 2005, p. 41); lo hizo pensando en las necesidades, inquietudes e intereses de las mujeres que venden (distribuyen) y compran (consumen) el producto.

En esta estrategia se puede observar que la empresa supo alinear una iniciativa social en el área de salud a las necesidades de su mercado, que es bien particular por estar conformado por una cadena de distribuidoras en su mayoría mujeres y cuyos clientes son en su totalidad del mismo género. De igual forma, se destaca que con esta acción la empresa propicia un sentido de lealtad por parte de personas tan distintas involucradas, y al mismo tiempo tan parecidas en sus necesidades o intereses.

Otro ejemplo de estrategia de cómo acercar la empresa a sus involucrados, es la de un proyecto minero desarrollado por un consorcio canadiense, brasilero y venezolano. Como comentan Henry Gómez y Carolina Luis – Bassa (2005), las empresas dedicadas a actividades extractivas mantiene una relación con una variedad de involucrados, que “van desde organismos reguladores hasta organizaciones no gubernamentales de protección al medio ambiente, pasando por los pobladores de comunidades vecinas” (p. 41).

Por las características del proyecto minero que se iba a desarrollar, la comunidad que se veía involucrada con las actividades que implicaban este tipo de proyecto, dieron a conocer sus preocupaciones sobre el impacto que estas producirían en su localidad. Las acciones que tomó la empresa en cuanto a la variable social, fueron tanto las que la comunidad consideraba que podían tener, más aquella que la empresa detectó que realmente necesitaban.

Como se puede destacar entre esta estrategia y la anterior, estrechar lazos con algún involucrado en particular dependerá mucho del objetivo que les gustaría alcanzar y el sector económico al que pertenezcan.

### Atar a los consumidores

Con esta estrategia lo que las empresas buscan es enlazar afectivamente la iniciativa social que estén desarrollando con los productos o servicios que ofrecen, de manera que el cliente o consumidor siempre se sentirá motivado a participar en actividades que promuevan una iniciativa social.

Ejemplos de este tipo de estrategias, es cuando los bancos ofrecen una tarjeta de crédito a los egresados universitarios y le donan a la institución un porcentaje del monto de la compra cada vez que la tarjeta sea utilizada. De esta forma, el banco capta nuevos clientes y el donativo promueve el sentido de pertenencia del egresado con su institución al elegir la tarjeta al momento de realizar una compra (Gómez Samper y Luis-Bassa, 2005, p. 42).

### Proteger el patrimonio

Como lo afirman Gómez y Luis – Bassa (2005), “el deterioro de zonas urbanas en las grandes ciudades de América Latina erosiona el patrimonio de las empresas allí ubicadas” (p. 43). Esto ha generado que las empresas adquieran nuevas destrezas, entre ellas *adaptarse al entorno social* y así lograr preservar el valor del patrimonio de la empresa.

La estrategia desarrollada por las empresas ubicadas en la zona industrial de Los Cortijos, es un claro ejemplo de cómo hicieron para *adaptarse a su entorno*, mejorar la calidad de vida de quienes laboran en la empresa y de quienes residen en la zona.

La Asociación de Industriales de Los Cortijos de Lourdes (Asicor) fue creada en 1989 por iniciativa de cinco importantes empresas de la zona; hoy agrupa ochenta. Nace para ocuparse de los problemas de iluminación, aceras, drenajes y seguridad no resueltos por la municipalidad. Es manejada por un gerente general y financiada mediante cuotas anuales aportadas por las empresas afiliadas. (Asicor citado por Gómez Samper y Luis-Bassa, 2005, p. 43).

Este tipo de estrategia además de proteger el patrimonio de la empresa, “Hace que la comunidad perciba a la empresa como su aliada frente a los organismos públicos y privados que le proveen servicios básicos de luz, agua, viabilidad y saneamiento ambiental” (Gómez Samper y Luis – Bassa, 2005, p. 45).

## 2.2 GERENCIA DE PROYECTOS BAJO LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

Según el *Project Management Institute* (2004) “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

Es de importancia destacar tres características fundamentales de un proyecto:

- Es *temporal*, porque implica que cada proyecto tiene un comienzo y final definido. No se refiere generalmente al producto, servicio o resultado creado por el proyecto, ya que la mayoría se emprenden para obtener un resultado duradero (PMBOK, 2004).
- Genera *productos, servicios o resultados únicos*, por contar con las especificaciones del cliente para quien se esté elaborando y/u ofreciendo un producto, servicio o resultado (PMBOK, 2004).
- Es de *elaboración gradual*, que “significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos”. Esto implica que una vez establecido el objetivo del proyecto (alcance), se definen las actividades que serán necesarias para poder concluir el objetivo. Cada actividad dependerá de la realización de tareas anteriores y así de manera de continua (PMBOK, 2004).

Una vez que se establece qué se entiende por proyectos, es pertinente comentar por qué se ha escogido la Metodología del Marco Lógico (MML) para estructurar, desarrollar y posteriormente evaluar iniciativas de inversión social.

Uno de los puntos que expone el boletín N° 15 (Octubre, 2004) del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), es que el uso de esta metodología permite presentar en forma resumida y estructurada cualquier

iniciativa de inversión. Y por otra parte, contribuye a una buena gestión del ciclo de vida de los proyectos en los siguientes aspectos:

- Resume en un solo cuadro la información más importante para la gerencia del proyecto, permitiendo así focalizar la atención y los esfuerzos de esta.
- Facilita alcanzar acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto con todos los involucrados.
- Sienta una base para evaluar la ejecución del proyecto y sus resultados e impactos.

Hablando en términos generales, la MML “es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto”. (Información consultada de la página web: <http://www.bgr.com.ec/Proyectos/#Top>).

### **2.2.1 ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO**

Como se ha hecho referencia anteriormente, la metodología del Marco Lógico se presenta a través de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas, en las cuales se registra (en forma resumida) información sobre un proyecto (ILPES, 2004).

Las filas de esta matriz registran cuatro niveles de objetivos, conocidos como Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Todos deben ir en ese orden, partiendo del más abstracto al más concreto.

En la primera fila se encontrara el **Fin** del proyecto, que “describe la situación esperada una vez que el proyecto ha estado funcionando por algún tiempo” (ILPES, 2004).

En la segunda fila se ubicara el **Propósito** del proyecto, que “presenta la situación esperada al concluir su ejecución” (ILPES, 2004).

En la tercera fila se hallaran los **Componentes** del proyecto, es decir, “lo que debe ser completado (entregado) durante la ejecución o al termino de esta” (ILPES, 2004).

Y la cuarta fila le corresponderá a las **Actividades** del proyecto, “que deberán ser realizadas durante la ejecución del proyecto para producir los componentes” (ILPES, 2004).

En las columnas de esta matriz, se registra la siguiente información:

La primera columna, llamada **Resumen Narrativo** “permite responder a las siguientes interrogantes ¿Cuál es la finalidad del proyecto?, ¿Qué impacto concreto se espera lograr con el proyecto?, ¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos? y ¿Cómo se va a hacer para producir dichos bienes o servicios?” (ILPES, 2004).

En la segunda columna se detallan los **Indicadores**, “que nos permitirán controlar el avance del proyecto y evaluar los logros alcanzados” (ILPES, 2004).

En la tercera columna, se encuentran los **Medios de Verificación** “(fuentes de información) a los que se puede recurrir para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores definidos en la segunda columna” (ILPES, 2004).

Y en la cuarta columna se ubican los **Supuestos**, “que sirve para anotar los factores externos cuya ocurrencia es importante para el logro de los objetivos del proyecto” (ILPES, 2004).

A continuación se muestra cómo se visualiza una matriz de marco lógico:

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
↓	↓	↓	↓
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

Tabla 1. Estructura de Matriz de Marco Lógico  
 Fuente: Boletín del instituto (ILPES), Nº 15, Octubre 2004

## 2.2.2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

A fin de monitorear el proyecto durante su ejecución y, posteriormente, evaluar los resultados obtenidos, se presentan algunos parámetros para realizar una buena labor de monitoreo y evaluación. Estos vienen determinados por el ciclo de vida del proyecto –diseño, ejecución y operación- y tienen como objeto medir la conveniencia de asignar recursos, de continuar, de modificar, de terminar, o de ver lecciones aprendidas respecto al proyecto.

Se plantean los parámetros de evaluación partiendo de las etapas de realización del proyecto, en vista de que la planificación de las actividades de monitoreo y evaluación se inician en el momento de su diseño. Así, se disponen en el siguiente orden: (i) identificación de la idea del Proyecto, (ii) definición de objetivos, (iii) diseño, (iv) análisis y aprobación.

## CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

### 3.1 PRESENTACIÓN DE LA REALIDAD DE ESTUDIO

La cadena Burger King se inicia en Miami, Florida en 1954. David Edgerton y James MC Lamore son las personas que con su amplia experiencia en el negocio, brindan a sus clientes productos con altos estándares de calidad y rápida capacidad de respuesta, en un ambiente atractivo y confortable.

Burger King actualmente cuenta con más de 11.800 locales distribuidos en 74 países alrededor del mundo y atienden a más de 11 millones de clientes por día, según información publicada en su página web.

En mayo del 2006, Burger King Corporation, se convierte en una empresa pública al cotizar en el New York Stock Exchange bajo las siglas “BKC”.

En el año 2008, la revista *Fortune* calificó a Burger King Corporation entre las 1.000 empresas más grandes y la revista *Ad Week* como una de las tres principales empresas que cambiaron la industria de la publicidad en las últimas 3 décadas.

En el año 2009, Burger King se incorpora al ranking mundial de Interbrand sobre las 100 marcas más valiosas del mundo, ocupando la posición N° 93 debido su estrategia para ampliar su número de restaurantes en todo el mundo, así como los productos ofrecidos (dentro de ellos, el lanzamiento del “Whopper Bar” restaurant donde el cliente puede personalizar su pedido y disfrutar de varios servicios propios de un bar) e innovaciones recientes de marketing (Información consultada de la página web: [http://www.interbrand.com/best\\_global\\_brands.aspx](http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx)).

En Venezuela, Burger King inicia sus operaciones en la década de los 80's bajo la responsabilidad del grupo Cisneros. En el año 1999 un nuevo grupo adquiere el

derecho de operar en el país y es en el año 2000 cuando la familia Cisneros le vende los restaurantes que ellos operaban a este nuevo grupo. Desde entonces, el crecimiento de Burger King ha sido progresivo, al punto de que mantiene vigentes aún sus planes de expansión.

Actualmente en el país hay 41 restaurantes Burger King, distribuidos a lo ancho del territorio nacional. De estos 41 restaurantes, 27 pertenecen al Grupo Franquiciado del que se ha venido hablando. A este grupo de restaurantes se les denomina Grupo Franquiciado porque pertenecen a los mismos socios.

Por tal motivo, este estudio se enfocó en el número total de restaurantes que pertenecen al Grupo Franquiciado, ya que el resto se encuentra bajo la modalidad de franquicia que no le compete a este estudio, aunque bien se rige por el manual de normas y procedimientos establecido por la casa matriz.

El Grupo Franquiciado de la Corporación Burger King - en Venezuela (denominado a lo largo de la investigación, Burger King) cuenta actualmente con 663 empleados, ubicados en 27 locales y distribuidos de la siguiente manera:

- 14 Restaurantes en el Distrito Capital
- 1 Restaurant en el Estado Vargas (Aeropuerto Internacional)
- 2 Restaurantes en el Estado Monagas
- 1 Restaurant en el Estado Bolívar
- 1 Restaurant en el Estado Anzoátegui
- 2 Restaurantes en el Estado Aragua
- 2 Restaurantes en el Estado Nueva Esparta
- 2 Restaurantes en el Estado Carabobo
- 2 Restaurantes en el Estado Lara

Por ser una de las principales cadenas de comida rápida y de consumo masivo tanto en Venezuela, como a nivel mundial, a Burger King le corresponde cumplir a plenitud con las exigencias legales que están establecidas en el ámbito en el que se desempeña. Esto incluye las disposiciones relacionadas con Responsabilidad Social Empresarial que cada legislación tiene dispuestas.

En Venezuela –ámbito de acción de Burger King- se han incorporado al marco legal, ciertas disposiciones que regulan y comprometen a las empresas en materia de Responsabilidad Social Empresarial. En este sentido, conviene hacer referencia al conjunto de leyes que Nathaly Dameá (2008) ha identificado como aquellas que plantean valores y principios orientadores de la RSE, entre las que se podrían mencionar:

- La Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela.
- Ley de Servicios Sociales
- Ley para las personas con Discapacidad
- Ley Orgánica de Protección al Niño, Niña y Adolescente
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo
- Ley Orgánica Contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas
- Ley Orgánica del Ambiente
- Ley de Impuestos Sobre la Renta
- Ley del Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior

Sin embargo, la RSE no se restringe a la simple aplicación de disposiciones legales, adicionalmente hay que tener en cuenta el planteamiento de Charo Méndez (2005), según lo cual el concepto de Responsabilidad Social Empresarial ha evolucionado de ser solo un cumplimiento de obligaciones legales a cubrir ciertas

expectativas que la sociedad tiene de la empresa, en función a sus accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, autoridades y comunidad.

En tal sentido, llama la atención que Burger King no cuente actualmente con Proyectos de Responsabilidad Social que estén directamente relacionados con el plan estratégico de la empresa y cumplan así con las demás áreas que implica ser una empresa socialmente responsable.

Al no desarrollar de manera sostenida, en Venezuela, proyectos en esta materia, Burger King no cuentan con criterios de selección para escoger proyectos de corte social en los cuales invertir y de igual modo, tampoco cuenta con una metodología a través de la cual se desarrollarían mencionado proyectos, ni cómo se evaluaría su impacto posteriormente.

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

El fin esencial del marco metodológico es el de situar en el lenguaje de la investigación los métodos e instrumentos que se emplearon en el trabajo planteado, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación, su universo o población, muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, la medición, hasta el análisis y presentación de los datos. De esta manera, se proporcionará la información sobre cómo se realizó la investigación.

### **4.1 EL TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se ubica en un tipo de investigación factible, porque con él se pretendió dar respuesta a una posible necesidad que tenía Burger King de disponer de un manual de cómo llevar a cabo la selección, desarrollo y evaluación de proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.

Como aparece definido en El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales:

El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupo sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades (UPEL, 2006: 16).

Valdría la pena destacar que esta investigación además de ser factible es cualitativa, ya que no se realizan mediciones de la realidad en estudio. Solo se toman datos sobre Burger King en cuestiones como su plan estratégico a mediano o largo plazo, para poder determinar en este sentido los criterios que deberán tomar en cuenta al momento de seleccionar un proyecto de RSE que esté vinculado al negocio.

## **4.2 EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación de acuerdo al tipo de datos e información requerida, es de campo no experimental; y a su vez, se apoya en un tipo de investigación documental.

De campo, porque la información se obtuvo directamente de la realidad estudiada. Y no experimental, porque no se pretende tener un control de las variables para evaluar sus variaciones en relación con ciertas condiciones.

De igual forma, nos apoyamos en un tipo de investigación documental. Ya que para lograr el objetivo de esta investigación que es la elaboración de un manual para Burger King – Venezuela se tuvo que obtener datos de la realidad y estudiar casos de los que se pudieran generar criterios que ayudaran a identificar los proyectos de RSE más adecuados para Burger King.

Y luego, basándonos en metodologías ya establecidas sobre diseño, gestión y evaluación de proyectos en RSE, se genera un conjunto de pasos sobre cómo llevar a cabo cada una de estas metodologías.

## **4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Por las características de la investigación y los objetivos planteados en ella, no se determinó una población o muestra de estudio. En este sentido se podría decir que este estudio está dirigido y adaptado a Burger King, en Venezuela.

## **4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

Para poder llevar a cabo los objetivos planteados en esta investigación, se recolectó la información a través de la técnica de **Entrevistas Semi - Estructuradas**,

que consiste en un guión de preguntas, algunas cerradas y otras abiertas, que se elaboraron sobre algunos aspectos de Responsabilidad Social Empresarial. Esta técnica se utilizó para obtener datos que ayudaran a dar respuesta al primer objetivo específico planteado en esta investigación.

Para el segundo y tercer objetivo específico, se utilizó la técnica de **Análisis Documental**, a partir de la cual se elaboró una guía de pasos para que Burger King pueda desarrollar y posteriormente evaluar los proyectos de RSE que decida ejecutar en la empresa.

Se pudo complementar la información obtenida de ambas técnicas de recolección de datos, con testimonios que se obtuvieron de conversaciones entabladas con personas en puestos claves.

#### **4.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Una vez recolectada toda la información a través de las técnicas antes mencionadas, se procedió a esquematizarla y clasificarla de acuerdo a los objetivos planteados. Para luego elaborar el Manual de Selección, Desarrollo y Evaluación de Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial para Burger King, en Venezuela.

## **CAPÍTULO V. CRITERIOS PROPUESTOS PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL BASADOS EN LAS ÁREAS DE INTERÉS Y ESTRATEGIAS DE BURGER KING**

Para dar respuesta al primer objetivo específico planteado en esta investigación, se consideró pertinente entrevistar a varias personas de reconocida trayectoria en el área de Responsabilidad Social.

De las entrevistas semi – estructuradas que se le realizaron, se procuró identificar aquellos puntos en común que se podrían luego considerar como posibles criterios de selección, estableciendo una relación con las estrategias y áreas de interés de Burger King.

Para determinar quiénes serían los expertos que ayudarían a explicar cómo las empresas seleccionan los proyectos de Responsabilidad Social a los cuales abocar sus recursos humanos, financieros y temporales. Se decidió evaluar lo que están haciendo las empresas de consumo masivo, del sector de comida rápida dedicado a la elaboración de hamburguesas, en cuanto a todo lo referente al tema de Responsabilidad Social.

Nos encontramos como primera persona contacto en McDonald's – Venezuela con el Sr. Ramón Rousse, Coordinador de Comunicaciones de la empresa. Luego, se tuvo la oportunidad de entrevistar a la Sra. María Teresa Cedeño, Gerente de la Asociación Civil Infantil Ronald McDonald. En Wendy`s - Venezuela se contactó a la Sra. María Isabel Martínez, Vicepresidenta de Recursos Humanos de la empresa.

Y como Consultora Experta en Responsabilidad Social e ISO 26000, nos entrevistamos con la Sra. Perla Puterman.

## 5.1 LÍNEAS DE ACCIÓN

Al preguntarle a los entrevistados sobre cómo cada una de las empresas donde laboran determinan cuáles son los programas de Responsabilidad Social a los cuales dedican sus esfuerzos, plantearon lo siguiente:

María Teresa Cedeño, Gerente de la Asociación Civil Infantil Ronald McDonald, explica cómo es el sistema de franquicias y cómo a su vez estas se enlazan con los lineamientos de la casa matriz.

McDonald's Venezuela forma parte de una franquicia matriz (por decirlo de alguna manera) que es de Latinoamérica, esta franquicia matriz se llama Arcos Dorados Latinoamérica (...) La sede de esta franquicia matriz se encuentra en Argentina y es quien reporta a McDonald's Corporación ubicada en Chicago. Queriendo decir con esto que es una transnacional latinoamericana en nuestro caso, que depende de una casa matriz en otra parte. Esta casa matriz es quien decide los lineamientos gruesos de qué actividades se van a hacer en términos de responsabilidad social. Esto se conecta con lo que se forma hace algunos años ya, que es La Red de Caridad Ronald McDonald's, una gran organización mundial que desarrolla diferentes programas de interés social y del cual reciben patrocinio por parte de McDonald's (...)

Según lo que nos comenta María Teresa Cedeño, McDonald's por ser un conjunto de franquicias no dejan de recibir lineamientos de la casa matriz ubicada en Chicago, tal es el caso de las áreas en las que se desarrollan proyectos de inversión social manteniendo de este modo un mismo foco en todos los restaurantes a nivel mundial.

(...) Lo que hace La Red es que en cada país donde McDonald's está presente, impulsan junto al franquiciado local de McDonald's un Capítulo Local. Este Capítulo Local es una fundación, una asociación o cualquier tipo de ONG que se ajuste a los lineamientos legales locales y que va a ser principalmente patrocinada por McDonald's, también puede ser patrocinada por otras empresas particulares y es la asociación quien desarrolla diferentes programas sociales. Esos programas sociales que desarrolla la fundación están atados a los

lineamientos de La Red de Caridad, que son cuatro programas (Casas Ronald McDonald's, Family Room, Qué móvil y Unidad Pediátrica Móvil) (...)

Con lo antes expuesto, lo que se puede resaltar es que la primera iniciativa social que tiene McDonald al abrir sus puertas en un nuevo país, es la constitución de una organización no gubernamental como una fundación o asociación donde el objetivo sea desarrollar proyectos sociales, basándose en los programas que desarrolla La Red de Caridad. A continuación se detalla cómo una vez creada la asociación, se determina cuál programa se desarrollará.

¿Qué hace el capítulo local de La Red de Caridad?, hace un análisis para ver la realidad del país y ver cuál de esos programas es el más apropiado ejecutar. Puede ser uno, pueden ser dos o los cuatro (...). De igual forma, pueden tener algunas iniciativas locales por su cuenta, pero a efectos de que entres a La Red y recibas apoyo económico tiene que ser alguno de los cuatro programas antes mencionados (...)

En el caso venezolano, en su momento (la Casa Ronald tiene cinco años ya) se estudió qué necesidades había que se pudiesen cubrir, más allá de que aquí hay una amplitud (digamos no es como otros países que hay mucho foco, por ejemplo en Brasil hay mucho foco en la prevención del cáncer). Aquí nosotros contamos con otras organizaciones que se dedican a eso, luego tienes que no es la mayor causa de mortalidad infantil en el país y todos esos elementos se van uniendo. Y entonces tienes: desde en dónde te quieres posicionar porque no quieres hacer algo que ya están haciendo; cuál es la necesidad social real, es decir, donde puedes crear mayor impacto y sobre todo que sean proyectos a largo plazo, que se puedan sostener en el tiempo. Entonces, así se fue descartando hasta llegar a la construcción de la casa Ronald (...)

Por su parte María Isabel Martínez, Vicepresidenta de Recursos Humanos de Wendy's – Venezuela comenta que principalmente los proyectos de Responsabilidad Social se desarrollan internamente, aunque también llevan a cabo proyectos hacia la comunidad.

Nosotros trabajamos la Responsabilidad Social principalmente interna, porque los muchachos que trabajan en la empresa son de muy bajos recursos; que también requieren refuerzo en la formación y refuerzo en todo sentido. La principal responsabilidad social nuestra es formarlos a ellos, capacitarlos: en los aspectos personales y profesionales; por supuesto, relacionado con la industria de una empresa de alimentos como esta para que ellos lleguen a ser unos profesionales en el área de alimentos. Y respecto a proyectos externos, lo que hacemos es que las tiendas funcionan como recolectoras del vuelto y escogemos proyectos que sean relacionados con adolescentes, jóvenes, máximo niños; que beneficien de alguna u otra manera a esos sectores. Es decir, propiciamos que las tiendas sean recolectoras de dinero para proyectos de este tipo. Eso es lo que hacemos en Responsabilidad Social hacia afuera (...)

Como se puede constatar en este fragmento de la entrevista, María Isabel Martínez comenta que los empleados con los que trabajan tienen muchos tipos de necesidades y requieren capacitación para poder desempeñar su trabajo de la mejor forma posible, por lo que ellos ven de manera lógica dedicar el aporte que pueda ofrecer la empresa en cuanto a Responsabilidad Social a sus propios empleados y luego volcar su mirada hacia su comunidad.

De igual forma, María Isabel Martínez confirmó que el foco de interés de la empresa para proyectos de inversión social, son los jóvenes. Como investigadora podría asumir que es por el mismo motivo antes mencionado, porque son los involucrados que más ayuda necesitan.

Nuestros empleados son todos muchachos; entonces los ayudamos internamente, pero cuando vamos afuera procuramos que sea también a los jóvenes y si no a los niños, que pasado mañana son jóvenes (...)

A diferencia de la estrategia que desarrolla McDonald's para determinar cuál proyecto llevar a cabo, Wendy's demuestra no tener un proceso tan esquematizado lo que no significa que no tenga una forma de proceder. ¿Cómo escogen qué proyecto desarrollar externamente?, María Isabel Martínez comenta cómo determinado proyecto llega a la gerencia y es considerado para el programa *Dona Tu Vuelto*.

(...) Llega algún empleado y lo plantea, ya sea porque conoce a alguien en la zona o cuenta que su hermanito está ahí. O vienen, tocan la puerta y los evaluamos; o por ejemplo, desde el último trimestre del año pasado empezamos a buscar los centros comunales que estén cerca de las tiendas para que entonces las tiendas hagan nexo con el centro comunal dado que es tu vecino. Si tú tienes un vecino que tiene necesidad, no te pongas a darle al que está a diecisiete cuadras, sino trata de ayudar al que tienes al lado (...)

Una vez que el proyecto se ha seleccionado, se involucra a los empleados (dando a conocer la causa de la jornada de recaudación) y así lograr que los consumidores participen en este programa, para conseguir el objetivo planteado.

El proyecto está decidido desde un inicio; por ejemplo, vamos a recoger para determinada casa hogar. Vamos a la casa hogar, los empleados la conocen, de modo que se sensibilicen (porque si ellos no piden el vuelto, no se recoge nada). Ponemos afiches para que los clientes sepan qué vamos hacer con el dinero que se reúna. Son proyectos específicos que se definen antes de empezar a recoger, recogemos anunciándole al cliente cuál es el motivo y se hace esta jornada aproximadamente 6 meses y el dinero se lo damos a **Dona Tu Vuelto** que es quien se lo entrega a la institución, es decir, buscamos un tercero para que sea más transparente (...)

Como Consultora Experta en Responsabilidad Social e ISO 26000, Perla Puterman comenta según su criterio cómo las empresas determinan cuáles son sus áreas de interés para Proyectos de Responsabilidad Social.

Yo creo que primero que todo, deberías evaluar el entorno de la organización. Después que tú evalúas el entorno de la organización: las características, la mano de obra, es decir, todo lo que está vinculado con la organización o la empresa tomando en cuenta la razón de ser de la empresa, entonces seleccionar los programas (...)

Como se puede constatar en los fragmentos de las entrevistas realizadas, las expertas consideran que lo primero que se debe hacer es evaluar las características de la organización (entre ellas, el tipo de trabajo que realizan sus empleados, a qué sector

económico pertenecen, cuáles son las estrategias y visión de la organización, entre otras).

A este respecto, Perla Puterman colabora al descifrar qué es lo que debería hacer Burger King – Venezuela para determinar sus áreas de interés en proyectos de inversión social.

Primero tendrías que evaluar el entorno de Burger King, visualizarte internamente para ver qué programa puedes desarrollar para tus trabajadores. (...) Valdría la pena hacer una encuesta a los trabajadores para saber cuáles son sus principales problemas y necesidades. Esta encuesta es partiendo de tus *stakeholders*, cuyo primer grupo de interés son tus trabajadores y ver cómo los podrías beneficiar. Y después haces un sondeo (diálogo) con la comunidad, para ver qué programa podría hacer Burger King con su comunidad. (...) Lo primero que tienes que hacer es evaluar tus *stakeholders*: tus socios, tus proveedores, tus trabajadores, tu comunidad, banco, la alcaldía; esos serían tus *stakeholders*. Entonces, tendrías que evaluar con cada uno de tus involucrados qué programas puedes hacer; yo siempre tiendo hacia los trabajadores y la comunidad o a los proveedores (...)

Como Consultora Experta en Responsabilidad Social e ISO 26000, Perla Puterman confirma que para definir una línea de acción en cuanto a proyectos de inversión social, se debe tener claro los involucrados y sus necesidades, para de esta forma poder seleccionar los proyectos que más se adapten a la realidad de la empresa y su entorno.

Una vez que yo evalúe a mis involucrados y en función a eso, ver qué puedo hacer yo en las materias fundamentales: derechos humanos, qué puedo hacer en el ambiente, clientes, prácticas justas operativas. Yo lo veo más hacia el trabajador y la comunidad, el desarrollo de la comunidad – la inversión social (...)

Es conveniente destacar que la reciente norma ISO 26000 – Guía en Responsabilidad Social que se acaba de aprobar el 01/11/2010, entre uno de sus capítulos establece siete materias fundamentales de la Responsabilidad Social.



Gráfico 1. Las siete materias fundamentales de la Norma ISO 26000  
 Fuente: Presentación para la UMA, de la Ing. Perla Puterman, el 06/12/2010.

Estas siete áreas de las materias fundamentales de la Responsabilidad Social establecidas en la norma ISO 26000, son a las que se refiere Perla Puterman cuando nos comenta que una vez evaluada las necesidades y prioridades de mis involucrados, evaluar qué se puede hacer con cada uno de ellos en todas las materias fundamentales, pero no necesariamente en cada uno de los asuntos que detalla la norma; porque eso dependerá de la naturaleza, tamaño y ubicación de la organización.

Como se puede constatar en los fragmentos de las entrevistas realizadas, para desarrollar proyectos de Responsabilidad Social se debe definir una línea de acción en el tema. En algunos casos, estas líneas de acción ya vienen definidas por la casa matriz; en otros, la línea de acción se desarrolla internamente. Lo que sí es común en todas las empresas es que para establecer esta línea de acción se analizan quiénes

son sus involucrados, sus necesidades; junto a lo que la empresa tiene como estrategias de negocio.

## 5.2 ÁREAS DE INTERÉS

En esta sección, los entrevistados me comentan por qué en cada una de las empresas donde laboran están trabajando áreas como la salud, la educación y el deporte en materia de Responsabilidad Social.

María Teresa Cedeño, Gerente de la Asociación Civil Infantil Ronald McDonald; comenta cuáles son las áreas de interés de la empresa y el porqué de su enfoque.

El enfoque siempre es salud infantil, porque a mi manera de verlo el servicio que nosotros prestamos es hacia la familia y de alguna manera se ha querido ayudar a la familia, ¿cómo hacerlo? ayudando a lo más importante de la familia y los que hacen la diferencia, los niños. Siempre el enfoque ha sido ese, seguramente habrá un interés de los fundadores a raíz de una experiencia donde tenían un familiar que tenía que quedarse en otra ciudad y de ahí surge la idea de hacer las casas Ronald McDonald's. Muchas veces este tipo de compañías pues tienen su origen de qué hacer con la Responsabilidad social partiendo de una experiencia previa y esto podría ser un impulsor para desarrollar este tipo de programas (...)

María Teresa Cedeño confirma cómo ciertas experiencias de los fundadores de alguna manera puede orientar en qué invertir en proyectos de Responsabilidad Social y a su vez, que estos estén relacionados con los intereses y expectativas de sus involucrados (en este caso en particular, con sus consumidores y la comunidad en general).

McDonald's tiene otras actividades que está haciendo ahorita en materia de Responsabilidad Social, que tiene que ver con el tema ecológico; en el caso puntual de Venezuela se han hecho iniciativas de reciclaje de cartón en los restaurantes, temas de ahorro de energía y agua. Son iniciativas mucho más puntuales, pero que van en esa misma línea. (...) Digamos que es un gran paraguas que se está

abriendo para invertir en este tipo de cosas. Tenemos por la red el tema de salud infantil, pero también por una iniciativa de Arcos Dorados todo el tema de ecología y cuidado medioambiental (...)

La Red de Caridad es pura salud y McDonald's principalmente patrocina el capítulo local de la Red de Caridad que es La Asociación Civil Infantil Ronald McDonald's. Por el otro lado, tienes a McDonald's (Arcos Dorados Latinoamérica) la gran franquicia para Latinoamérica; que contribuye al desarrollo integral de la infancia con actividades relacionadas con el deporte, educación y obviamente salud, además del tema ecológico (...)

Con esta afirmación, podríamos decir que McDonald's tiene como áreas de interés el desarrollo integral de los niños y el cuidado medioambiental. A continuación se detallan alguno de los programas que está desarrollando McDonald's a este respecto, en palabras de María Teresa Cedeño.

(En el área deportiva, McDonald's patrocina la Liga Profesional de Baloncesto. ¿Qué hace la Liga Profesional de Baloncesto con este patrocinio que le da McDonald's? Hace clínicas para niños y de alguna forma, lo que hace la liga en Responsabilidad Social viene de recursos que McDonald's le da. Otro ejemplo de lo que hacemos a este respecto, es el patrocinio que le brindamos al atleta Cesar Baena (...)

En el tema educativo, patrocinamos a una asociación llamada Queremos Graduarnos que pertenece a VenAmCham. Y en materia de salud, patrocinamos a La Asociación Civil Infantil Ronald McDonald's; adicionalmente, patrocinamos el Congreso Nacional de Pediatría; tenemos una publicación llamada McDiario, que se reparte de manera gratuita en los restaurantes y que tiene por objetivo que la gente conozca temas de nutrición, cómo combinar alimentos, cómo evitar diabetes, cómo tratar la obesidad y temas relacionados. Esta es una publicación que se realiza gracias al apoyo que nos da el colegio de nutricionistas. Entonces, de alguna forma viene a hacer ese trabajo de educación en materia de nutrición, estilo de vida activa, de ejercicios. Bueno, porque obviamente como una empresa de comida debemos ser responsables en el manejo de enseñar a la gente que comer, más allá de la comida que nosotros servimos y la calidad de nuestros productos (...)

Mientras que María Isabel Martínez, Vicepresidenta de Recursos Humanos de Wendy's – Venezuela comenta que el área de interés de la empresa está en la educación de sus jóvenes empleados y que al momento de contribuir con la comunidad, también se aseguran que el objetivo del proyecto de alguna u otra forma contribuya al proceso educativo de los jóvenes o niños (que serán los futuros jóvenes) de esa comunidad.

(...) Los gerentes tienen una concepción, de hecho a ellos se les llama Gerentes Educadores; con la premisa de que cualquier muchacho que entre debe salir mejor de lo que entró.

Por su parte, Perla Puterman como Consultora Experta en Responsabilidad Social e ISO 26000 afirma que la empresa para poder establecer sus áreas de interés en esta materia, debe conocer los intereses y expectativas que tienen cada uno de sus involucrados y de ahí definir sus líneas de acción.

Hay que tener un diálogo con los *stakeholders*, dialogar con cada una de las partes y ver de qué forma pueden mejorarse las relaciones de la empresa con esas partes. Sobre todo: los trabajadores, la comunidad, los proveedores y los clientes (hacer una encuesta de satisfacción del cliente a ver cómo se pueden mejorar con ellos) (...)

En el caso particular de Burger King, para poder establecer las áreas de interés, se deben conocer las estrategias de negocio. En el próximo apartado estaremos hablando de ellas.

### **5.3 ESTRATEGIAS Y PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

En esta oportunidad se consultó a las entrevistadas si consideran que los proyectos de Responsabilidad Social que desarrollan las empresas donde laboran van de la mano con las estrategias de negocio.

María Teresa Cedeño, Gerente de la Asociación Civil Infantil Ronald McDonald; comenta:

Un posible objetivo de la compañía podría ser **Captación de clientes**. Esa captación de más clientes es posible gracias a unas series de estrategias. ¿Cuáles son las estrategias? Precios accesibles, ofrecer mayor valor a los clientes por lo que ellos compran, esto va atado a la experiencia que ellos puedan tener en los restaurantes, va atado a la calidad de los productos que nosotros les estamos brindando, va atado a que el espacio sea cómodo, bonito y seguro, va atado a que yo digo que esta es una compañía honesta y transparente en su acción social. Yo creo que sí van, porque a la final tú lo que quieres es construir una marca que reúna todas esas fortalezas, una marca que tienes otros atributos obviamente, una marca innovadora, joven, es una marca divertida pero también una marca detrás de la cual hay calidad de los productos, hay calidad del servicio, hay responsabilidad social. Yo pienso que sí, dentro de las acciones que está haciendo McDonald's de responsabilidad social sí tiene que responder a esa estrategia o ese objetivo macro de captar más clientes (...)

Independientemente de que la primera estrategia de McDonald's sea *captar más clientes*, puedo agregar que el patrocinio que realiza la empresa a la Casa Ronald McDonald's genera un *sentido de lealtad* en los consumidores a la causa, a través de las diferentes jornadas de recaudación que llevan a cabo y con esto se mantiene y/o captan nuevos clientes.

A este respecto, Ramón Rouse –Coordinador de Comunicaciones de McDonald's- comenta que para escoger un proyecto de Responsabilidad Social lo hacen garantizando que esté dentro de la línea de acción que ya está definida. Y de esta forma, avalar que las inversiones sociales que se realicen vayan de la mano con las estrategias de la organización.

Nosotros recibimos constantemente solicitudes de donativos, patrocinios y ayudas. Hay muchas que son viables porque están dentro de nuestro foco (la infancia venezolana). Por ejemplo, viene una persona con una propuesta donde dice que está ayudando a 60 niños que no tienen nada que comer y es Navidad. Si está dentro de

mi presupuesto y tengo, te ayudaré con tantas comidas y tantos juguetes (...)

Necesitamos evaluar que el proyecto o solicitud vaya alineado con lo que hacemos nosotros, en el punto de responsabilidad social vamos dirigidos a la salud infantil. También pasa mucho que tenemos proyectos que están muy relacionados con lo que hacemos nosotros con la casa Ronald y le decimos que ya estamos trabajando con esta asociación (...)

Por su parte María Isabel Martínez, Vicepresidenta de Recursos Humanos de Wendy's – Venezuela comenta que están alineadas las estrategias de negocio con sus proyectos de Responsabilidad Social tanto internos como externos.

(...) Sí, porque nosotros no podemos buscar muchachos educaditos para que vengan a trabajar acá porque no van a trabajar. Por lo general el muchacho que tiene mejor educación no trabaja lavando platos ni haciendo hamburguesas. Entonces, quienes trabajan en este tipo de negocios son los muchachos que vienen de los medios más depauperados. Igual como hay muchachitos que viven en un barrio, pero están bien educaditos; hay otros que vienen en unas condiciones a veces terribles. Entonces, para nosotros por supuesto que es una estrategia organizacional el abocarnos a formar a esos muchachos, porque lo necesitan sino, no van a saber cómo hablarle a un cliente. Es parte de nuestra estrategia empresarial. Y externamente, también se la vendemos como que es garantizar que la tienda sea apreciada en la comunidad, es decir, que esa comunidad trate en cierta forma de tener un aprecio y la cuide, si la ven robando o no sé, algo de eso les duela (...)

Por su parte Perla Puterman, Consultora Experta en Responsabilidad Social e ISO 26000 comparte su opinión sobre la interrogante planteada:

(La Responsabilidad Social tiene que ser parte de la Estrategia de la Organización. Si la estrategia de la organización es mejorar la marca, entonces hay que trabajar con los consumidores; si la estrategia de la organización es dirigida hacia los trabajadores, hay que trabajar en el tema de los trabajadores. Como parte de ese rumbo que tiene la organización, incorporar la Responsabilidad Social dentro de los planes estratégicos (...)

Partiendo de esta afirmación de Perla Puterman se definirán posibles áreas de interés para Proyectos de Responsabilidad Social tomando como referencia la principal estrategia de negocio de Burger King.

Una vez que se conoce qué están haciendo las demás empresas del sector de comida rápida, pares a Burger King. Se procede a investigar cuáles son los objetivos organizacionales de la empresa, a su vez sus estrategias de negocio y a partir de ahí poder establecer posibles criterios de selección para proyectos de Responsabilidad Social.

En el ámbito interno, entrevistamos a Ana María González, anterior Gerente de Marca de Burger King; quien hizo planteamientos sobre la empresa como marca en el mercado venezolano, los clientes a los cuales se dirigen y qué están buscando actualmente en cuanto a sus estrategias de negocio.

Ana María González explica que los clientes de Burger King son hombres y mujeres, con una participación del 50% en cuanto género, en edades comprendidas entre los 15 y 44 años. Por tal motivo, la marca es joven e irreverente al romper con paradigmas.

De igual forma plantea algunos de los objetivos organizacionales de la empresa y las estrategias que están desarrollando para ello:

#### **OBJETIVO ORGANIZACIONAL N° 1**

- Fortalecimiento de la marca

## ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

Según Ana María González las estrategias que están llevando a cabo para fortalecer la marca son

- Campañas publicitarias; donde se destaca la imagen y los productos de la marca.

En cuanto a **Sabor**, se mercadean los siguientes slogans:

- “Como tú quieras”
- “A la parrilla saber mejor”

En cuanto a **Complementos**, se mercadea que “Solo en BURGER KING podrás tomar todo el refresco que quieras”. (Información consultada de la página web: <http://www.burgerking.com.ve/>).

Al referirse a **Variedad de Complementos**, se tiene que pueden acompañar su combo de preferencia junto a:

- Papas fritas
- Aros de cebolla
- Mercadeo a través de medios de comunicación masivos. Especialmente medios con señal abierta (este sería el caso de Venevisión).

Esta estrategia se desarrolla con el objetivo de llegar a ser vistos por un mayor número de clientes potenciales a los cuales no se podía llegar mediante otros medios publicitarios.

- Como medio de difusión y visibilidad de la marca, se inició el lanzamiento de Burger King Venezuela en las redes sociales Facebook, Twitter y Youtube.

Con esta estrategia si bien se busca un fortalecimiento de la marca, también se está logrando crear un vínculo-conexión con un target particular en el mercado. Permitiéndole a la marca de una u otra manera estar más cerca de los clientes y así conocer sus necesidades o expectativas sobre la marca.

## **OBJETIVO ORGANIZACIONAL N° 2**

- Crecimiento a nivel nacional

## **ESTRATEGIAS DE NEGOCIO**

Ana María González comenta que la estrategia que se necesita para poder cumplir este objetivo es:

- Abrir Nuevos Restaurante a Nivel Nacional, a través del Grupo Franquiciado.

Desde el momento que se inicio esta investigación, se ha dado apertura a cuatro nuevos restaurantes en el Distrito Capital y dos en el estado Lara. Actualmente se encuentran en proyectos para seguir dando apertura a la marca en el territorio nacional.

## **5.4 LINEAS DE ACCIÓN PARA BURGER KING - VENEZUELA**

Ya conociendo los objetivos organizacionales de Burger King y sus estrategias de negocio; me dispongo a proponer unas líneas de acción para que emprendan proyectos de Responsabilidad Social bajo la visión planteada en este trabajo, es decir, se pretende que con estos criterios y líneas de investigación se generen más que solo

beneficios, una ventaja competitiva; más que un costo, sea un proyecto sostenible en el tiempo y se convierta en una inversión.

Partiendo del primer objetivo organizacional: *Fortalecimiento de la marca*. Lo que se puede decir es que Burger King lo que busca es posicionarse en el mercado y por ende en la mente de los consumidores. Obteniendo en este punto, el primer grupo de interés para nuestras líneas de acción.

De su segundo objetivo organizacional: *Crecimiento a nivel nacional*. Se puede decir que sin duda lo que se busca es la permanencia de la empresa en el mercado, cubriendo los intereses de los primeros involucrados: los socios, los empleados y, por qué no, la comunidad y hasta los propios consumidores.

Se obtiene así de nuestros objetivos organizacionales y sus estrategias de negocio, los involucrados en los que se está enfocando Burger King y en lo que nos enfocaremos nosotros para diseñar nuestras líneas de acción.

Como lo comento la Consultora Experta en Responsabilidad Social e ISO 26000, Perla Puterman; una vez que se conocen las necesidades y prioridades de los involucrados, se procede a evaluar que se puede hacer con ellos en las materias fundamentales de Responsabilidad Social establecidas en la norma ISO 26000, siendo estas: Derechos Humanos, Prácticas laborales, Prácticas justas de operación, Temas de consumidores, Medio ambiente y Desarrollo e involucramiento de la comunidad.

Ya teniendo claro los involucrados de interés para Burger King y conociendo las materias fundamentales de la Responsabilidad Social, basándonos en lo establecido en la norma ISO 26000, se propone que las líneas de acción para que Burger King desarrolle proyectos de inversión social sean:

### **Línea N° 1: Cuidado medioambiental de la comunidad**

Para poder estar dentro de esta línea estratégica, los proyectos deberán estar dirigidos al cuidado medioambiental de la comunidad donde se encuentre ubicado algún restaurant Burger King. La idea principal de estos proyectos es colaborar con la comunidad aledaña al restaurant, que se han vistos afectados positivamente o no por las operaciones que desarrolla la empresa.

Esta línea está dirigida a la comunidad, porque como se mencionó anteriormente en el segundo objetivo organizacional, es uno de los principales involucrados. Y en cuanto a las materias fundamentales de la Responsabilidad Social, se decidió enfocar hacia el medio ambiente por ser la mejor forma de retribuirle al entorno y a la comunidad.

### **Línea N° 2: Capacitación continúa a los empleados de Burger King**

Los proyectos pertenecientes a esta línea estratégica están dirigidos al mejoramiento profesional de los empleados tanto a nivel administrativo como operacional, permitiéndoles mantenerse a la vanguardia de las nuevas herramientas de trabajo y cómo abordarlas para ser más eficientes.

Con esta línea nos queremos enfocar en los empleados, prioridad en el segundo objetivo organizacional de la empresa. Y entendiendo que por materia fundamental de la Responsabilidad Social, nos centraremos en aquellas prácticas laborales relacionadas con la capacitación de los empleados a todos los niveles.

### **Línea N° 3: Establecer vínculos con los consumidores**

Estos proyectos deberán estar dirigidos a establecer una red de comunicación directa con los consumidores Burger King, con la finalidad de conocer sus sugerencias y atender a la prontitud sus quejas, reclamos y necesidades.

Esta línea fue diseñada para atender las necesidades de los consumidores, cuyo nivel de prioridad se ve expresado en el primer objetivo organizacional de la empresa. En este caso, la materia fundamental escogida para abordar esta área fue la de temas de consumidores.

Con las líneas de acción ya establecidas para Burger King, se está dando cumplimiento al primer objetivo de esta investigación. Si bien estas líneas de acción son la primera condición con la que deben contar los proyectos que se postulen, no son la única ni la más importante al momento de garantizar su elección para ser desarrollado por la empresa.

Cabe destacar que para dar fiel cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación, se deberá visualizar el “Manual para la selección, desarrollo y evaluación de Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial para el Grupo Franquiciado de la Corporación Burger King, en Venezuela” (Anexo N° 1).

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Al término de este Trabajo Especial de Grado, se puede concluir que la Corporación Burger King, en Venezuela; dispone de un manual para la selección, desarrollo y evaluación de Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial basado en sus áreas de interés y estrategias de negocio.

Los criterios de selección definidos están basados en los objetivos organizacionales y estrategias de negocio, de manera de no desviar la empresa de las metas planteadas y a la vez presentarles una opción para que emprendan proyectos de inversión social.

La metodología propuesta para desarrollar y evaluar los proyectos de Responsabilidad Social, fue la del Marco Lógico. Por ser una metodología sencilla que permite presentar en forma resumida y estructurada cualquier iniciativa de acción social.

El manual propuesto y elaborado consta de tres secciones: estructuración y desarrollo de proyectos; monitoreo y evaluación y criterios de selección. Fue organizado de esa forma, porque las dos primeras secciones están diseñadas de manera tal que se puedan hacer entrega a personas externas a la empresa y que estén interesadas en postular un proyecto con interés social para Burger King.

La última sección del manual propuesto, denominada: Criterios de Selección; es solo para uso del comité encargado de escoger el proyecto a desarrollar por Burger King. Ya que en este punto, se encuentra una lista de verificación donde se va cotejando el cumplimiento o no de los criterios establecidos y en base a los puntos

obtenidos realizar la escogencia del proyecto, garantizando así que el proyecto cumpla con todas las condiciones requeridas para que sea de inversión social.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Para continuar con esta investigación, se recomienda hacer un estudio más focalizado donde se identifiquen con detalle cada uno de los involucrados de Burger King - Venezuela y evalúen cómo está su relación en cuanto a cada una de las materias fundamentales de la Responsabilidad Social, basándose en lo establecido en la norma ISO 26000.

En relación con el manual para la selección, desarrollo y evaluación de proyectos de Responsabilidad Social Empresarial para el Grupo Franquiciado, es recomendable anexar un caso práctico a modo ilustrativo.

Utilizando el manual propuesto en este Trabajo Especial de Grado, realizar una propuesta de proyecto de Responsabilidad Social Empresarial para el Burger King, basándose en las líneas de acción diseñadas para ellos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Argandoña, A. (2008). “La Responsabilidad Social de las Empresas Pequeñas y Medianas” En cuaderno de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE: N° 1, Junio-2008.
- Banco Interamericano de Desarrollo-BID, Oficina de Supervisión y Evaluación-EVO (s/f), “Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos, Anexo I: La Matriz de Marco Lógico”. Disponible en: <http://www.iadb.org/ove/spbook/lamatriz.htm>
- Instituto Latinoamericano Y Del Caribe De Planificación Económica Y Social-ILPES (Octubre, 2004). Metodología del Marco Lógico. Boletín 15. Serie Manuales. Disponible en: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/9/22239/P22239.xml&xsl=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/ilpes/tpl/top-bottom.xslt>
- *Burger King*. (s.f.). Recuperado el 20 de Diciembre de 2009, de <http://www.burgerking.com.ar/>
- *Burger King*. (s.f.). Recuperado el 17 de Abril de 2011, de <http://www.burgerking.com.ve/>

- Culshaw, F. (2008). Hacia la gerencia social. *Publicación mensual Proctuto* [Serie on-line]. Disponible: <http://www.producto.com.ve/rse/afondo/hacia-la-gerencia-social.php> [Consulta: 2009, Diciembre 10].
- Dameá, N. (2008, Septiembre). La Legislación venezolana y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Ponencia presentada a CAVESPA, Caracas. [Consulta: 2009, Noviembre 11].
- Gómez H. y Luis-Bassa (2005). Iniciativa social como estrategia competitiva, una guía práctica. Ediciones IESA: Caracas.
- *Interbrand*. (s.f.). Recuperado el 20 de Diciembre de 2009, de [http://www.interbrand.com/best\\_global\\_brands.aspx](http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx)
- Laborde M. y Nosedá G. (2008). Responsabilidad Social y beneficios, ¿deben ir de la mano?. En La Newsletter del IEEM: Sócrates. Diciembre, 2008 (p. 1-4)
- Méndez, Ch. (2005, Septiembre). Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela. Taller de Cedice, Caracas. [Consulta: 2005, Septiembre 26].
- Porter M. y Kramer M. (2006). “Estrategia y Sociedad: Un vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa” En revista: Harvard Business School Corporation. Diciembre, 2006 (p. 3 -15).

- Project Management Institute (2004). "Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos". Pennsylvania: 3era Edición.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). "Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales". FEDUPEL: Caracas.

## **ANEXO**