



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA

**EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES: UN MODELO
ECONÓMICAMENTE RENTABLE. CASO PROYECTO ALCATRAZ.**

Profesor Guía:

Germán Ríos

AUTORES

Eduardo Massieu Paredes

J. Rodrigo Diamanti Vidaurre

CARACAS, OCTUBRE DE 2006

Deseamos agradecer de manera especial a Luisa Elena Vidaurre y a Gabriela Paredes, nuestras madres, y a Rocío Guijarro, madre postiza, por su apoyo incondicional en la ejecución de este trabajo.

Adicionalmente queremos agradecer a todos aquellos que nos ayudaron en las distintas fases de esta tesis, (en orden alfabético): Adriana Hernández, Alberto J. Vollmer, Ana Cristina Faría, Ana María Vidaurre, Alvaro Roche, Andrés Prieto, Andrink Avendaño, Arnaldo Brito, Claudia Diamanti Vidaurre, Dayana Cedice, Edgardo Noguera, Emeterio Gómez, Emily Vargas, , Estrella Peinado, Fáni Gómez, Freddy Mosquera, Germán Ríos, Guillermo Ortega, Henrique Vollmer, Ian Vásquez, Ing. Francisco Magallanes, Jimin Pérez, Katherina Hruskovec, Karla Farfán, Kristina Svensson, Lissette Pirela, Marco Andrade, Mariana León, Ramiro Molina, Rocío Quercia, Ryan Guzman Seco, Vladimir Chelminsky, Zvonimir Tolj Jr.

INTRODUCCIÓN

La dinámica actual venezolana, en aspectos tanto políticos, como económicos, y sociales, determina la necesidad de reformar los modos de interrelación tradicionales de las instituciones. Las empresas como pilares del crecimiento en una sociedad, no escapan del requerimiento de adaptar su diseño de trabajo y comunicación para con los demás actores involucrados. Una nueva manera de hacerlo es a través del modelo conocido como **Responsabilidad Social Empresarial** (RSE), que involucra en otro plano, a la compañía con la comunidad, sus trabajadores, sus clientes y proveedores, etc. Este trabajo surge con la intención fundamental de investigar sobre un tema polémico y trascendental para el futuro del sistema económico y de la sociedad en general.

La **Responsabilidad Social Empresarial** está naciendo como tema de interés nacional de unos pocos años para acá, hay varias intervenciones académicas, pero desde el enfoque económico poco se ha elaborado. Es de nuestro interés calcular los retornos, como incentivo, para aquellas empresas que ya están asumiendo esta filosofía. Se deben colocar parámetros y lineamientos a través de los cuales los receptores se benefician de la mejor manera posible y los costos sean los menores para los ejecutores. Todo ello se basa en la creencia de que estas políticas empresariales deben ser sostenibles en el tiempo, porque

sino la sociedad terminará perdiendo más de lo que tenía inicialmente sin que dichas empresas participaran en iniciativas sociales. La investigación se realiza con una motivación principal y es investigar de manera precisa el tema de la **Responsabilidad Social Empresarial** bajo el enfoque de la rentabilidad económica, su sostenibilidad en el tiempo, y la ubicación de alternativas sociales que de alguna manera contribuyan al crecimiento de nuestro país y de nuestra sociedad.

Se debe lograr un balance donde todos los sectores a nivel nacional participen y se relacionen para lograr de manera conjunta las soluciones a los problemas más importantes del país. La pobreza, por ejemplo, es un flagelo que debe impactar los ojos de todos los ciudadanos y hacerle reflexionar profundamente. No se puede vivir en una sociedad con disparidades tan grandes, o por lo menos no armónicamente. Por lo que soluciones para aliviar esta tremenda enfermedad que vive Venezuela deben buscarse con la inserción de todos los sectores del país, sin duda incluido el sector privado venezolano. La RSE debe entonces, servir como punta de lanza acompañada de un esfuerzo mancomunado con el sector gubernamental, y de manera paralela atacar a la pobreza sin compasión alguna. Esta motivación de preocupación por nuestro país es esencial en el hecho que se haya incurrido en este tema, nuestras actuaciones cotidianas así lo demuestran. Sin dejar de lado queremos recalcar,

que este tema universal afecta a toda la humanidad por lo que la búsqueda de alternativas viables para su solución, es en sí el fundamento que debe movernos para actuar. Nuestro sistema económico, político, y social de vida es lo que está en riesgo.

Se buscará entonces, delimitar la concepción que se tiene de la **Responsabilidad Social Empresarial**, y lo que es para nosotros este concepto. Se busca investigar las distintas y variadas acepciones que se tienen del tema, desde los años de su aparición hasta ahora, para luego definir qué es realmente la Responsabilidad Social Empresarial. Delimitaremos ciertos puntos de controversia, para luego desarrollar lo qué es para nosotros el beneficio percibido de la RSE. El hecho está en que se delimitarán nueve aspectos fundamentales donde la empresa percibe directa o indirectamente beneficios de la RSE. Estos beneficios pocas veces se pueden cuantificar en dinero, aunque hacemos un esfuerzo por ubicarle cierto valor a dichas inversiones. Se realizará un compendio de la literatura internacional en esta materia, destacando evidencia teórica y empírica que reflejan la repercusión positiva que tiene la RSE sobre las empresas.

Describiremos la función y objeto de la Compañía Anónima Ron Santa Teresa (CARST) y su trascendencia histórica en nuestra nación. Presentamos el conjunto de iniciativas sociales que han registrado desde que se fundaron como

empresa en 1955, destacando sin duda alguna el Proyecto Alcatraz (PA). Posteriormente, se presentan los distintos métodos de evaluación que existen a nivel económico para medir este tipo de proyectos e iniciativas sociales. No todos ellos serán aplicados en la tesis, aunque es allí donde plasmamos las bondades y las limitaciones de cada uno, y especificamos las razones por el cual elegimos el Análisis Costo - Efectividad y el Método Beneficio - Beneficio, como metodologías para descubrir los beneficios generados por el PA.

Primero, se implementó el Análisis Costo - Efectividad que logró separar en dos bloques las alternativas. En el primer bloque, encontramos los costos generados por no haber implementado el PA como alternativa para disminuir la delincuencia de la zona. Es decir, los tradicionales costos de seguridad sumados a unos costos adicionales debido al aumento delictivo en el Municipio. En el segundo bloque observamos los costos de seguridad actual, sumados a los costos de implementación del proyecto. Estos dos bloques se traerán a un mismo tiempo contable y se compararán para su análisis, de cuál proyecto fue más o igual de efectivo bajo modalidades de costos diferentes.

Se buscará metodológicamente ubicar los beneficios intangibles que reportó el PA a CARST. Se logra, entonces, computar las diferencias del rendimiento de la empresa bajo estos nueve puntos fundamentales destacados según la doctrina de la RSE, antes del año 2003, y el resultado de los períodos siguientes. Para

ello, frecuentemente construiremos bloques que comprendan los años anteriores al PA, y el promedio de los años posteriores, para así poder comparar ambos resultados. Una vez en los resultados, se destacará en cada aspecto cuál fue el efecto que provocó el Proyecto Alcatraz, tanto cuantitativa como cualitativamente, sobre las diferentes áreas de la compañía.

Finalmente, estos trabajos nos llevarán a delinear un conjunto de conclusiones principales y secundarias de este análisis y de la Responsabilidad Social Empresarial en general. Coherente con los resultados y con la metodología es menester comprobar hasta qué punto el proyecto social de CARST ha repercutido positivamente sobre la empresa. Los resultados nos llevan a concluir que, sin duda alguna, luego de la implementación del Proyecto Alcatraz, CARST experimentó cambios positivos en la mayoría de sus áreas. No podemos atribuir totalmente los cambios al PA, pero tampoco podemos hacer caso omiso de su influencia sobre la variación. En definitiva, creemos que se puede entrever que éste, provocó un impacto positivo sobre la empresa con la inclusión de otros factores que también influyeron en los resultados.

El Capítulo I se emprende con el Marco Teórico y se entabla la discusión relacionada con el surgimiento del concepto de RSE y se aclara su definición, además de sus repercusiones en el sistema capitalista. Luego, se presentan los denominados nueve beneficios que la RSE aporta a la empresa: Los Procesos

Legales, la Reputación y Valor de la Marca, los Consumidores Socialmente Responsables, el Capital Humano, la Adaptación Flexibilidad y Eficiencia, la Sustentabilidad del Negocio, el Acceso a Nuevos y Diversos Mercados, el Acceso a Capitales y, finalmente, el Desempeño Financiero. Luego, asumimos la explicación de lo que es la Compañía Anónima Ron Santa Teresa, además de una breve explicación de sus proyectos sociales, entre los que destaca el Proyecto Alcatraz, caso modelo de nuestro trabajo. Finalmente, en dicho capítulo, se presentan todos los Métodos de Evaluación de iniciativas sociales desde un punto de vista económico.

En el Capítulo II está la Evaluación. Allí se encuentra todo el marco metodológico del Análisis Costo Efectividad y el Método Beneficio - Beneficio.

El Capítulo III es para la presentación de los resultados, donde de nuevo se le ofrece al lector toda la data obtenida del Análisis Costo- Efectividad y los nueve puntos del Método Beneficio- Beneficio. Para cerrar presentamos de manera general en el Capítulo IV, las conclusiones de lo encontrado en el trabajo.

CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO

I. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA HISTORIA

Sin duda alguna, hoy podemos afirmar sin temor a equivocarnos, que el único modelo económico que ha prosperado y sobrevivido es el sistema capitalista. Evidencia de ello es el desmoronamiento del sistema comunista, con la caída del muro de Berlín en 1989, así como la implementación exitosa del nuevo sistema de libre mercado en China. La China que conocemos hoy, no guarda similitud alguna en el aspecto económico, a la sangrienta y opresiva de la revolución cultural Maoísta. Si bien es un aliento para quienes creen y valoran a la democracia, o se identifican con la propiedad privada y con los derechos políticos y civiles de los ciudadanos, existen datos reales no tan optimistas. Es así como la sociedad ha buscado diversos métodos para convertir al sistema capitalista en uno más viable, uno de ellos es la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**.

Si bien el capitalismo ha sobrevivido el triunfo de éste no sucedió por cualidades inherentes al mismo, como su indiscutible capacidad de enfrentar la pobreza en el mundo o lograr elevar de manera armónica el ingreso de todos los países ejecutantes y, en definitiva, por ser el mejor sistema generador de bienestar y

desarrollo orgánico de la sociedad. "El triunfo del capitalismo es producto directo de la radical inviabilidad del comunismo, a esa pretensión absolutamente absurda e insensata de igualar compulsivamente y a corto plazo el ingreso y el nivel de vida de los seres humanos" (Gómez, 2005, 87), sin tomar en cuenta las diferencias naturales.

"De pretender organizar a la sociedad según el principio de 'a cada quien según sus necesidades' y no de 'a cada quien según sus capacidades', que es el criterio básico que organiza la sociedad capitalista y, por último, querer producir transformaciones éticas profundas en el ser humano, conducentes a la solidaridad y a la creación del utópico Hombre Nuevo" (Gómez, 2005, 88).

El capitalismo carece de habilidades para entender que el hombre próspero no puede coexistir largo tiempo en una comunidad con características no similares. Que una ciudad próspera se extinguirá dentro de un país lleno de miseria, y que en definitiva los países ricos no pueden estar seguros de su futuro en un mundo donde más de la mitad de su población vive con menos de dos (2) dólares al día.

Quienes deseen, entonces, que este sistema funcione deben comenzar por procurar corregir algunas de sus fallas. En la actualidad, según cifras publicadas por las Naciones Unidas, más de mil millones de seres humanos viven con

menos de un (1) dólar al día. El 20% de la población detiene el 90% de las riquezas. Cada día treinta mil (30.000) niños menores a cinco (5) años mueren de enfermedades que pudieran ser evitadas. En el África subsahariana, cerca de la mitad de la población no tiene agua potable, y dos mil ochocientas (2.800) millones de personas, es decir cerca de la mitad de la población mundial, vive con menos de dos (2) dólares diarios (<http://www.teamstoendpoverty.org/script/pnud.webquick.Surf/visages/chiffre>).

Cifras como éstas demuestran que no vivimos en un mundo capitalista encaminado hacia la prosperidad e igualdad de oportunidades entre los seres humanos. De allí la importancia de la RSE, como medida para solventar parte de la crisis, y procurar si bien no disminuir la brecha entre los países, por lo menos no aumentarla.

Sólo un capitalismo más humano, lejos de la maximización del beneficio como "único" objetivo en el corto plazo, podrá hacer que este mundo no colapse. Si se desea evitar el florecimiento del comunismo en el mundo, será necesario identificar las maneras en que las empresas pueden aliviar el nivel de desamparo que viven los más necesitados. Sólo así será viable que el capitalismo se mantenga en pie, y que las empresas puedan seguir haciendo lo que mejor saben hacer: emplear los recursos para la creación del valor agregado. Entendemos que el reto por progresar está no sólo del lado de los

gobiernos, sino también en las compañías y sus empresarios.

Si esto no sucede de manera masiva entre las empresas venezolanas, tarde o temprano no habrá Proyecto Alcatraz que valga. Para que el derecho a la propiedad privada, entre otros, prevalezca en Venezuela se debe armonizar a la sociedad entera en un sólo propósito, ayudar a los más desfavorecidos a contar con las diversas oportunidades a las que no han tenido acceso. Se debe tratar de hacer llegar las bondades del mercado a estas personas. Es por ello que,

"la modernidad debe construirse como un proyecto colectivo donde la elite debe realizar una inversión en cuanto a la gerencia del proceso, pero también debe lograr el entendimiento de los beneficios y de las necesidades sociales, debe entender y traducir el momento histórico de una sociedad. Pero en ningún momento la construcción del bien colectivo debe suponer una supresión de la individualidad: no existe un proyecto colectivo exitoso si el bienestar de las personas, de los individuos, ha sido anulado en función de lo colectivo" (Ugalde et al, 2005, 193).

II. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El concepto de **Responsabilidad Social Empresarial** (RSE) es más antiguo de lo que se piensa. Son infinitos los casos de hombres de negocios preocupados por el bienestar de la sociedad. Pero la literatura formal que la refiere es característica propia del siglo XX y, sobre todo, de la segunda mitad. A continuación, citaremos en orden cronológico algunos conceptos de **Responsabilidad Social Empresarial** para ofrecer una noción de la evolución del término en el tiempo. Hay que destacar que existe cierta polémica en torno a la concepción del mismo, ya que los especialistas en este tema no logran ponerse de acuerdo en la manera de medir a las distintas empresas bajo un mismo estándar. A pesar de que se puede crear cierta confusión, creemos y convalidamos el hecho de que el concepto de la RSE debe ajustarse y ser lo suficientemente flexible para un lugar y tiempo determinado. Queremos, entonces, remitir al lector a un conjunto de alternativas hasta llegar al que pensamos que es el adecuado y se ajusta más a nuestra investigación y propósitos. El último de estos conceptos será el que validaremos y emplearemos en el análisis.

El primer concepto a citar tiene su origen en los años 50. Tal vez, debido a la inexistencia de las grandes empresas nacionales y multinacionales que conocemos actualmente, hasta ese período se le conocía a la RSE únicamente

como Responsabilidad Social, excluyendo el término “empresarial”. Howard R. Bowen (1953) en su libro *La Responsabilidad Social de los Hombres de Negocios*, comienza a gestar el concepto moderno de la RSE de la siguiente forma: “Se refiere a la obligación de los hombres de negocios, de buscar esas políticas, de tomar esas decisiones o de seguir esas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Carroll, 1999, 3).

Años más tarde Harold Johnson ofrecerá una visión de avanzada, a nuestro parecer, de la RSE al inicio de los años 70, específicamente en el año 1971. En su obra *Negocios en la Sociedad Contemporánea: Marco y Asuntos*, Johnson define a la RSE de la siguiente manera:

"La Responsabilidad Social Empresarial es aquella gerencia que balancea los intereses múltiples de sus miembros. En vez de buscar sólo la mayor cantidad de beneficios para sus accionistas, una empresa responsable también toma en cuenta sus empleados, suplidores, distribuidores, comunidades locales y la nación" (Carroll, 1999, 6).

Y más adelante agrega que la "Responsabilidad Social Empresarial significa que las empresas llevan acabo programas sociales para añadir beneficios a sus organizaciones" (Carroll, 1999, 6).

Archie B. Carroll, quien quizá sea uno de los investigadores con más publicaciones en RSE hasta el día de hoy, definió a la RSE en 1979 de la siguiente manera: "La Responsabilidad Social de los negocios combina las expectativas económicas, legales, éticas, y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto específico del tiempo" (Carroll, 1999, 15).

Carroll (1999) explica nuevamente esta definición y expone que la RSE tiene varios componentes. En primer lugar, la sociedad espera que las empresas obtengan ganancias de sus actividades, abriéndole así el camino al sistema capitalista en el que vivimos. El segundo componente, el legal, surge cuando la sociedad espera que las empresas produzcan bajo las mismas normas bajo las que la sociedad se rige. La empresa, por ende, debe cumplir con la ley en toda su extensión. El tercer componente se relaciona con las expectativas morales que la sociedad tiene. Toda sociedad espera que una empresa conformada en su seno, se comporte de acuerdo con sus tradiciones y costumbres inclusive más allá de lo que exige la ley. La empresa forma parte de un ambiente ético de convivencia que no debe ser quebrantado por ésta durante su existencia. El cuarto y último componente es el discrecional. Este elemento se refiere a todo aquello que no está en la ley ni en las costumbres, sino que está relacionado con las decisiones de juicio personal de los gerentes y directivos de una empresa. La sociedad espera que las empresas y sus gerentes actúen de

manera estratégica y que, dentro de esa estrategia, figure la palabra filantropía. Por todo lo anterior, decidir ayudar a la comunidad donde los empleados de la empresa trabajan puede ser una acción de connotación filantrópica para la gente y de connotación estratégica para los gerentes. Carroll termina cambiando el término discrecional por filantropía directamente por considerarla el término que explica mejor esas actividades.

Méndez (2003) expone que, según el Banco Mundial y el Programa Nacional de Competitividad, la RSE es, "la operación de una empresa que cumple o excede las expectativas éticas, legales, comerciales o públicas que la sociedad tiene de ella, en función de todos sus públicos: accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, industria y comunidad" (Méndez, 2003, 175).

Si bien se mencionan algunos componentes esenciales dentro de la concepción de la RSE, son estos mismos los que generan discordia y debate puesto que, para muchos, lo rentable no debe estar inmerso en el concepto de la RSE y para otros sí. Así, en la misma discusión, tenemos que el valor "obligatorio" no debe estar dentro del ámbito de responsabilidad social, sino dentro de lo que es la responsabilidad "empresarial", puesto que ésta debe ir más allá de lo exigido en la ley. Si bien es aceptable y prudente que las empresas cumplan con sus obligaciones y se deben exaltar aquéllas que cumplen con sus legislaciones al pie de la letra, para incurrir en la RSE se debe dar un paso más fuerte y

confirmar esta estrategia social como una suficientemente avanzada como para ir traspasar lo requerido. Un último aspecto de refutaciones constantes es aquél en el que se delimita el público con el cual las empresas deben ser responsables, y hasta qué punto cuando se ayuda a un cierto sector o a otro, dicha actividad puede ser considerada RSE. Para no ser muy rígidos con los afectados, generalizamos que cualquier acción interna o externa destinada al bien de estos podrá ser considerada RSE.

Margarita Tsoutsoura en el 2004 plasmó en su trabajo de investigación: Corporate Social Responsibility and Financial Performance, el siguiente concepto:

“Es un set completo de políticas, prácticas y programas que están integrados a las operaciones de negocios, las cadenas de distribución y a los procesos de toma de decisiones a través de las compañías y que usualmente están relacionados a la ética de los negocios, inversiones en las comunidades, temas ambientales, gobierno, derechos humanos en el mercado, así como en el lugar de trabajo”(Tsoutsoura, 2004, 3).

La organización internacional Business for Social Responsibility (BSR), define en su página de Internet a la Responsabilidad Social Empresarial de la siguiente manera: “Alcanzar éxitos comerciales por el camino del honor, los valores

éticos, el respeto por la gente, las comunidades y el ambiente natural” (<http://www.bsr.org>).

Charo Méndez (2003) explica que, “la RSE ha sido asumida como una nueva estrategia empresarial y de competitividad por la grandes corporaciones, por ello se le llama también Responsabilidad Social Corporativa” (Méndez, 2003, 178).

Conceptos similares a estos tres últimos abundan en la actualidad. Si bien son aceptados por los estudiosos del tema, es necesario que usemos en nuestra tesis un concepto específico. Por esta razón, nos apoyaremos en los criterios para la definición de la RSE, usados por Antonio Vives, Antonio Corral e Iñigo Isusi en su publicación Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMes de Latinoamérica. Y basándonos en esos criterios, construiremos con nuestras palabras el concepto de RSE que servirá enmarcará y delimitará nuestra investigación.

La Responsabilidad Social Empresarial es aquella acción de la empresa que está:

- Motivada principalmente a la obtención de beneficios para sus trabajadores, sus familias y la comunidad en que se asienta, con la finalidad de obtener beneficios para ésta en el mediano o largo plazo.

- Su fuente de recursos son las utilidades, los fondos presupuestales, equipos y recurso humano de la empresa.
- El impacto deseado es mejorar la calidad de vida de la sociedad, de la comunidad donde la empresa tiene influencia y de la productividad de los trabajadores.
- La localización del impacto está tanto en el entorno externo e interno de la empresa.
- Los beneficios esperados por la empresa son el incremento de la reputación e imagen, el incremento de las utilidades de la empresa y la satisfacción personal de sus miembros.
- Sus instrumentos de medición son los balances sociales, evaluación de impacto a la comunidad, métodos de mercadotecnia social, análisis costo - beneficios y otros similares que ayuden a evaluar de manera continua esa acción.
- Por último, las instancias que participan en la toma de decisiones de esa acción son el presidente del directorio, el directorio, la gerencia general, los comités especiales y los socios.

Al concretar, obtenemos que la **Responsabilidad Social Empresarial** es la toma de decisión estratégica, asumida por las instancias autorizadas, que está motivada principalmente por la obtención de beneficios, primero al público vinculado con el negocio, a través de recursos propios de la empresa o apoyos externos hechos a la misma, con el objeto de mejorar la calidad de vida de la sociedad y de los trabajadores de la empresa y segundo con los demás actores involucrados que se vean afectados directa o indirectamente por las acciones de la compañía. Lo anterior con la finalidad de lograr un impacto considerable interna y externamente, que luego se materialice en beneficios para la empresa y la satisfacción personal de sus miembros. Cualquier acción que comprenda todas estas características será llamada por nosotros **Responsabilidad Social Empresarial**.

Es importante resaltar que para efectos de esta tesis se considerarán los términos, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Desempeño Social Corporativo (DSC), Empresa Socialmente Responsable (ESR), Inversión o Iniciativa Social Empresarial (ISE), o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), sinónimos dentro de lo que cabe de este último concepto. Si bien cada uno guarda sus diferencias con el otro consideramos que no es necesario a efectos de esta tesis tener que hacer una distinción entre ellos. Existen algunos autores que no se sienten cómodos usando la palabra responsabilidad por la

connotación moral de ésta y prefieren usar la palabra desempeño. Otros ven este tipo de acciones y medidas como una inversión, puesto que es posible obtener retornos de las iniciativas sociales. Sin embargo, el hecho de que la intención de que una empresa se debe vincular con los demás agentes que la rodean es una característica común en las cuatro. En ello nos basamos para usar estos conceptos con el mismo propósito.

III. PONIENDO LA LUPA EN EL CONCEPTO.

Acabamos de hacer una breve reseña sobre el concepto de la RSE. También expusimos un concepto asimilado por nosotros, sobre aspectos leídos de otros autores concernientes al tema. No conformes con ello, deseamos ahora ir más allá del concepto como tal, y buscar el origen etimológico de la RSE para verificar si las palabras "responsabilidad" y "social", enmarcan de manera correcta el concepto. Más que buscar otra definición de RSE deseamos discernir si es necesario otro nombre para la definición ya expuesta.

Comencemos con la palabra responsabilidad, la cual proviene de dos vocablos del verbo latino: "respondere" que se asocia con prometer, merecer o pagar y "responsum", que se traduce en el obligado a responder de algo o de alguien (<http://culturitalia.uibk.ac.at/hispanoteca/Foro-preguntas/ARCHIVO-Foro/Sociedad.htm>). La palabra social por otro lado "es una derivación histórica de la palabra latina "societas" que significa compañía o de "socius" que significa compañero, aliado" (<http://culturitalia.uibk.ac.at/hispanoteca/Foro-preguntas/ARCHIVO-Foro/Sociedad.htm>).

Si vemos ahora la definición que hace el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española (DRAE) de cada una de las palabras tenemos por responsabilidad: "La capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para

reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente” (<http://www.rae.es>). Y por social: “Perteneiente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados” (<http://www.rae.es>).

De allí podemos deducir que la responsabilidad social es una acción que debe realizarse de manera libre, con la intención de saldar, pagar y no cobrar, un compromiso pendiente con terceros. Hacemos énfasis en las palabras saldar y no cobrar, para explicar que de una acción responsable, el beneficiario debe ser el tercero, y no el que la realiza. Sabiendo esto y trasladando los conceptos a las empresas ¿será cierto afirmar que las firmas tienen algún tipo de deuda con la sociedad? Analicemos a profundidad.

La empresa se entiende como una fórmula organizacional dedicada a actividades de tipo industrial, mercantil o de servicios, y que tiene como fin último la obtención de lucro en la medida que ofrecen bienes y servicios. Esta fórmula ha sido la manera más exitosa desde el punto de vista organizacional para la creación de riqueza. Tan es así que existen empresas que producen más capital que la suma de las producciones de varias naciones, no es redundante señalar que muchas de estas empresas cuentan con más poder internacional que muchos países. Pero este tipo de organización se nutre de la sociedad, y depende de ella para su supervivencia. Esta simbiosis entre empresa y sociedad

nos aclara la idea del nivel de dependencia que tiene el uno con el otro. Los individuos intercambian su capital a las empresas a cambio de bienes y servicios y de esta forma cancelan su deuda con ellas. Las empresas en cambio crean y ofertan bienes y servicios para los individuos y al satisfacer las necesidades de ellos cumplen con su obligación. Las preguntas que nos hacemos ahora son, ¿dónde entran todas las exigencias que la RSE le hace a las empresas dentro de este círculo? ¿Es acaso suficiente la creación de bienes y servicios de calidad para saldar el compromiso de la empresa con la sociedad o falta algo más?

Sabiendo que el precio de los productos y servicios, como lo explica la teoría económica, refleja el justo valor de las cosas. No pareciera que a las empresas les quede algún tipo de deuda con la sociedad. No estamos diciendo que a las empresas no les corresponda implementar la RSE, sino que tal vez lo deban hacer, no, por el compromiso inherente al hecho del intercambio de bienes y servicios, sino por motivos de su propia supervivencia.

Actualmente, el mundo que conocemos no ha podido desarrollarse de manera equilibrada. Existen países que superan en más de quince (15) veces el PIB per capita de otros. Esta diferencia es tan grande que comúnmente se escucha la clasificación de primer mundo y tercer mundo, explicitando que la brecha de desarrollo es tan grande que parecen mundos distintos. Entendiendo la situación, las naciones han creado fondos comunes para ayudar al desarrollo de

los países menos privilegiados. Ser un país rico rodeado por países pobres es ser rico temporalmente. Siempre se impondrá la ley del ambiente, y ejemplo de ello es el caso Europeo. En el viejo continente, si bien sus ciudadanos poseen altísimos niveles de vida, cada vez encuentran más problemas por la cantidad de inmigrantes provenientes de los países pobres del norte de África.

Haciendo una analogía, podemos inferir que las empresas también necesitan desenvolverse en ambientes que las provean de recursos necesarios para operar. Las empresas que trabajan en lugares donde impera la delincuencia, el caos, el hambre, el analfabetismo y en definitiva la precariedad, no podrán nunca competir legalmente con empresas dentro de entornos más favorables. Al final tendrán que mudarse o cerrar, ya que la situación será insostenible. Es aquí donde la RSE importa y atañe como medida para mejorar o preservar el entorno de una empresa. Es decir, la RSE cobra importancia como medida de supervivencia.

Invirtiendo en las comunidades vecinas, otorgando más beneficios a los empleados y respetando el medioambiente son sin duda medidas que ayudarán a la empresa a permanecer en un contexto más próspero. Ahora nos hacemos la siguiente pregunta, ¿si es por supervivencia, por qué se llama "Responsabilidad"? Se llama así porque nadie obliga a la empresa a realizar ese tipo de actividades. Es ese carácter discrecional de asumir unos costos en la

función de producción para mejorar el entorno, lo que lo convierte en una acción responsable. Ningún costo que sea impuesto tiene connotaciones de responsabilidad sino de deber, por lo que el nombre que se ajusta a los costos que se asumen por voluntad propia debe ser el de responsabilidad social y/o ambiental. De este último análisis y basándonos en los conceptos de responsabilidad y social, explicaremos en cuáles escenarios se le puede atribuir a una acción ser tipo RSE.

El primer escenario ya ha sido mencionado, y se ubica con la situación donde a la empresa se le impone por ley que debe cumplir con ciertos requisitos laborales, compromisos con la comunidad y normas ambientales. En este escenario ninguna acción que esté dentro de esas obligaciones podrá ser llamada "Responsabilidad". Ya que esas acciones carecen de lo que se conoce como libre albedrío o libre arbitrio. Nada que sea impuesto y no permita margen de maniobra es una responsabilidad social, podrá ser un deber jurídico pero no una responsabilidad. Ejecutar una acción responsablemente, es un acto impuesto por convencimiento de qué es lo correcto, por parte del que la ejecuta. Debe existir siempre la posibilidad de escoger entre realizarla o no, y donde negarse a ejecutarla no le genera ningún costo al individuo o grupo de individuos, por lo menos en el corto o mediano plazo. De este análisis inferimos

que necesariamente la RSE comienza donde terminan las exigencias jurídicas a la empresas.

El segundo escenario donde la empresa incurre en pérdidas para así beneficiar a otros, no es considerado por nosotros como responsabilidad sino como irresponsabilidad social. Ya que esa formula es insostenible en el tiempo por lo que terminará por eliminar a la empresa productora de bienes y servicios del mercado, colocando a la sociedad en una situación menos favorable de la que se encontraba antes. Las empresas son vitales para el desarrollo de la humanidad, y cualquier fórmula que atente contra ellas debe ser desechada.

El tercer escenario es aquél donde la empresa obtiene ganancias de sus acciones sociales. Este escenario es favorable para la sociedad y para la empresa porque genera una relación de tipo ganar-ganar. Sin embargo, este escenario no podrá llamarse RSE, ya que ninguna acción que genere ganancias y beneficios podrá denominarse como una acción responsable. La responsabilidad como ya lo explicamos tiene que ver con asumir costos que nadie te impone y que se realizan por motus propio. Si no existe este costo no hay responsabilidad. Sería ilógico pensar que alguien está siendo responsable con los demás cuando ese alguien se está enriqueciendo de tal actividad. Recordemos que se trata de pagar y no cobrar, y donde el beneficiado es siempre un tercero. Este escenario lo preferimos denominar como "Inversión

Social”, ya que como toda inversión genera retornos, la diferencia aquí es que está vinculado directamente con el bienestar de terceros.

Aprovechamos la oportunidad para dejar de manera clara y concisa que, los autores de este trabajo prefieren utilizar el término Inversión Social Empresarial (ISE), por los motivos señalados. Ahora, encontramos la necesidad, dado que el término comúnmente utilizado en nuestra lengua es el de **Responsabilidad Social Empresarial**, de continuar con éste como referencia. Es decir, durante todo el trabajo de grado continuaremos utilizando indistintamente el término RSE o ISE, aunque a nivel conceptual aceptamos lo dicho en estos párrafos. Tendría poco sentido pretender modificar años de investigación en el tema, y querer alterar el término bajo el cual se entiende la RSE.

El cuarto y último escenario es aquél donde la empresa que forja acciones por terceros disminuye sus ganancias, pero de todas formas sigue obteniendo beneficios de su actividad. En este escenario la empresa tiene algunos costos por hacer RSE, pero decide de manera voluntaria ejecutar tales planes por razones éticas, morales y relevantes a la condición humana. Es entonces por causas superiores al Análisis Costo Beneficio (ACB), el por qué una empresa incurre en RSE. Si no fuere así, el momento en que una iniciativa social deje de dar positivo según un ACB, entonces la empresa dejará de hacer RSE. Para

explicarlo citaremos al Profesor Andrés Prieto de la Universidad de los Andes en Colombia.

“El altruismo es un motor importante de la inversión social, pero también lo es la estrategia de la empresa. Si se utiliza el indicador de la rentabilidad generada por la inversión social como un factor importante en la toma de decisión de la inversión social, se pierde parte de la intención benévola de dicha inversión, llevando a que posiblemente en el muy largo plazo, la inversión social desaparezca. En ese orden de ideas, considero que indicadores de este tipo deben servir como medidores de gestión (ex post), más que como herramientas de toma de decisión (ex ante)”¹.

Es por esto que el único escenario que va acorde con la filosofía de la RSE, es aquél donde la junta directiva de una empresa está dispuesta a reducir sus ganancias de ser necesario, con tal de continuar con sus acciones sociales. Sólo así, la RSE como fórmula de producción, podrá perdurar en el tiempo como estrategia de cualquier empresa.

También es sabido que las acciones de tipo RSE pueden generar retornos cuantificables en el mediano o largo plazo. ¿Es acaso esta situación digna de llamarse RSE? la respuesta va a depender de las circunstancias específicas, y

¹ Prieto, A. (2006). *TESIS RSE* (Documento en línea). Disponible en: jrdiamantiv@gmail.com

para ésta nos basaremos en la opinión ya citada del Sr. Prieto. Si una empresa toma medidas y ejecuta acciones en función del bienestar de los personajes vinculados a ésta, pero basándose sólo en la voluntad de mejorar la situación de aquellos, esta acción será de tipo RSE. No importará entonces, si tales acciones le generan retornos a la empresa. ¿Por qué?, porque la existencia de tales actividades nunca estará sujeta a la existencia de tales retornos. Obviamente que la mayoría de la acciones de tipo RSE generan algún tipo de retorno que posiblemente entre por vías distintas a como salieron de la empresa. El análisis y la contabilización de estos son importantes para que la empresa lleve un control real de su balance general.

De allí el objetivo de esta tesis, el cual será el análisis ex post de ciertos beneficios que posiblemente la Compañía Anónima Ron Santa Teresa (CARST) está percibiendo por llevar acabo el Proyecto Alcatraz (PA). Conscientes de que el análisis puede dar positivo o negativo bajo el esquema de beneficios del proyecto, esperamos que los resultados que se obtengan no determinen el futuro del PA. Ya que como especifica el creador del mismo "este proyecto se hace en honor a la vida y al rescate de personas que viven en una prisión mental"².

² Vollmer, A. J. (2006). *Proyecto Alcatraz*. Conferencia presentada en el foro Perspectivas Sociales 2006 Alineadas a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Abril, Caracas, Venezuela.

Hagamos hincapié en el hecho de por qué las empresas no deben basar todas sus decisiones en función de la rentabilidad. Existen numerosas actividades que son rentables pero no por eso las personas estarían dispuestas a realizarlas. Sin lugar a duda pocas actividades pueden ser más rentables que el mercado de las drogas. Nada más en el 2004 se calcula que las cifras de capitales blanqueados provenientes de las drogas fueron de cuatrocientos (400) mil millones de dólares (Villamarín, 2005, 27). Otra actividad que puede ser de gran rentabilidad es el tráfico de personas (hombres, mujeres, niñas, niños), el tráfico de órganos humanos y el tráfico de armas. Pero no porque sean rentables significa que pensemos que dedicarse a este tipo de actividades sea honesto. Lo que queremos hacer entender al lector, es que el principio de la rentabilidad se queda corto, si pretendemos basarnos en él para tomar nuestras decisiones. Deben existir otras razones en las que debemos basar nuestras decisiones si queremos apuntar a una sociedad mejor. La motivación humana y las formas de toma de decisiones trascienden el análisis de este trabajo.

Algunas de esas otras razones son justamente las que abarca el concepto de la RSE. Principios como amor al prójimo, solidaridad con el necesitado y sostenibilidad del entorno, deben estar presentes en la toma de decisiones de un empresario ético. Es por ello que la ética y la economía no pueden ir separadas si deseamos apostar a la paz y a la prosperidad en el mundo. La RSE

tampoco pretende ser la fórmula mágica que resuelva los problemas de la humanidad, pero sin duda que esta visión más humana del capitalismo podrá mantener que sigamos viviendo en armonía en lo que alguien alguna vez llamó “la aldea global”, es decir el mundo que conocemos hoy por hoy.

Nada más cierto que lo que resaltan los autores de la publicación *Detrás de la Pobreza*, Ugalde, España, LaCruz, De Viana, González, Luengo y Ponce (2005),

"Para Venezuela, hoy en día, la aspiración a la modernidad tiene una tarea fundamental que es volver a incluir a todos los venezolanos en la vida colectiva institucionalizada, desde la representación de derechos hasta el trabajo formal y hacer que los espacios colectivos generen lo que tienen que generar: bienestar socio material, institucionalización democrática de la vida colectiva, e identidad colectiva. Esas son las bases de la sociedad moderna a la cual aspiramos" (Ugalde et al, 2005, 195). Proyecto Alcatraz encarna esas palabras.

Decidimos adicionar en nuestro marco teórico algunos párrafos de unas entrevistas realizadas a especialistas en el tema. La primera persona entrevistada fue la Señora Estrella Peinado, miembro del departamento de RSE en el Banco Inter-Americano de Desarrollo (Washington, D.C.) y directora de las publicaciones de ese departamento. La segunda persona entrevistada fue el Sr. Ian Vásquez uno de los economistas del Cato Institute del área de Economía

Global. Se escogieron estos dos perfiles ya que mientras la Sra. Peinado fomenta la RSE en países latinoamericanos a través de convenciones, conferencias y publicaciones sobre el tema, el Sr. Vásquez trabaja en un centro de investigación de tendencia liberal que no comparte la necesidad de existencia de la RSE.

Lo que pudimos extraer en términos generales de ambas entrevistas, es que ambas posturas si bien difieren sobre la importancia de la RSE en el mundo actual, las dos comparten la noción de que las empresas socialmente responsables en países menos desarrollados intentan llenar los vacíos en políticas públicas que tienen los gobiernos locales. La Sra. Peinado se refirió a este hecho como necesario debido al poco margen de maniobra que tienen empresas en países con debilidad institucional e incapacidad de resolver sus carencias. Sin embargo aclaró que posiblemente estas acciones pueden ser acusadas de “irresponsabilidad social”, por permitir perpetuar las fallas gubernamentales. Por otro lado el Sr. Vásquez explicitó que esas acciones podían realizarse y posiblemente eran necesarias, siempre y cuando eran beneficiosas para las empresas. Pero en ese caso el Sr. Vásquez prefirió llamar a esas acciones simplemente como “negocios” y no como responsabilidad.

En lo que difirieron radicalmente las dos posturas es en la necesidad de que las empresas hagan estas acciones en el escenario donde la RSE disminuye sus

ganancias. Mientras el Sr. Vásquez concibió esta situación como perjudicial para la sociedad y la Sra. Peinado defendió que “la RSE deberá estar ligada a otras razones diferentes a la mera existencia de excedentes” y que necesariamente debe estar dentro de la función de producción de la empresa. Ya fue expuesta nuestra opinión sobre este punto en específico, sin embargo volvemos a aclarar que nos inclinamos más por la posición de la Sra. Peinado. (Para conocer los detalles de cada una de las entrevistas ver la sección de Anexos.)

IV. BENEFICIOS QUE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL APORTA A LA EMPRESA

A continuación exponemos un número de beneficios que hace a la RSE, una inversión atractiva para las compañías. Estos no son exhaustivos, aunque representan para nosotros los más importantes y destacables dentro de la doctrina consultada. Se delimitarán nueve (9) beneficios encontrados en las empresas que toman la RSE como una política corporativa. Se buscará la manera de hacer lo más palpable al lector, que la RSE desde estos ángulos es beneficiosa no sólo para el receptor sino para el emisor.

A. PROCESOS LEGALES: *El costo subestimado*

Al enfrentarnos a un conjunto de problemas dentro de una determinada empresa, sabemos que los costos generados por conflictos laborales podrían terminar siendo enormes. A través de la RSE creemos que en buena medida muchos de estos paros, y contingencias legales podrían, si no acabarse por lo menos disminuirse. Es así como las empresas que tienen unos determinados principios y valores fundados en la base del diálogo logran desarrollar relaciones sólidas con sus públicos. Dentro de estos públicos podemos encontrar entonces a todo el conjunto de trabajadores, de prestamistas, de proveedores, etc. Es por

ello que ser una ESR contribuirá con una reducción notable en el impacto de algunos procesos legales que a su vez provocan aumento de costos y un desgaste institucional. En la misma sintonía tenemos, que la gran variedad de empresas que incurren en RSE contarán con tasas de mayor cumplimiento de las obligaciones, compromisos, y negociaciones. Por ello ser socialmente responsable lleva a las compañías a disminuir toda una variedad de conflictos laborales y legales con sus stakeholders.

Sin duda alguna, los costos que le puede generar a una empresa el hecho de no ser diversos entre sus empleados podrían generarle costos enormes. Hasta el punto de quebrar a empresas. Hacemos la acotación ya que la disminución de conflictos viene entonces encauzada en fomentar todo este tipo de políticas de RSE inclusivas para evitar controversias legales y no-legales al máximo.

El trabajo de Weiser y Zadek (2000), aprovecha la oportunidad para plasmar a través de una investigación hecha en el trabajo de Alexander (2000), la variedad de medidas donde se ilustran los elevadísimos costos del mal manejo de la diversidad laboral. Entonces al ignorar este ejercicio de RSE, se nos presentó una lista parcial de conflictos legales y sus costos monetarios a las corporaciones justamente por la falla anteriormente mencionada. American General pagó dos cientos seis (206) millones de dólares en restitución, para arreglar acusaciones donde esta empresa cobraba tarifas de seguro más altas a

los afro-americanos que a los blancos. Texaco pagó ciento setenta y seis (176) millones de dólares para arreglar una demanda general por parte de aproximadamente mil cuatrocientos (1.400) empleados afro-americanos. Shoney's pagó (132,8) millones de dólares para liquidar una demanda de discriminación traída por parte de veinte mil (20.000) empleados y aspirantes rechazados. Finalmente Denny's tuvo que cancelar la suma de (54,4) millones de dólares para ajustar dos demandas presentadas por clientes minoritarios que alegaban discriminación a la hora de sentarlos en las mesas del restaurante y servirles comida. Es claro para todos lo costoso que puede terminar siendo a nivel legal no ser responsable socialmente.

Al incurrir en Responsabilidad Social Empresarial muchos de los conflictos se evitan debido a un conjunto de situaciones propiciadas por ella. En la medida que se adelantan dichas prácticas la comunicación por parte de los empleados mejora a la par de su representación. Esto se debe al hecho de respetar sus derechos de constituir asambleas y negociaciones colectivas, donde a través del reconocimiento de los sindicatos se logran buenos beneficios y bajan las tensiones. Y así tenemos que al respetar la privacidad de los empleados se logra una reducción de los inconvenientes laborales, como consecuencia de una acción responsable por parte de las diferentes compañías. (Ashridge, 2005)

El estudio de Ashridge ubicó que los conflictos caen producto de la RSE, debido a que la diversidad y la equidad son aseguradas. Así en Empresas Socialmente Responsables (ESR), las oportunidades serán igual para todos los sectores del país. El acceso igualitario a todos para vacantes de trabajo, también asegura a la compañía que no tendrá demandas por manipulación de candidatos. En la misma línea tenemos que si los empleadores asumen una política de RSE seria, y aplican criterios de remuneración justa y responsable sus datos de litigios disminuirán drásticamente. Finalmente, si se otorgan salarios por encima del mínimo requerido por ley, se logrará de manera positiva restringir las disputas en las cortes laborales.

En el mismo "Catalogue of CSR Activities: A broad overview", publicado por Ashridge (2005), se da a conocer también que en la medida que las empresas incrementen su apoyo en material de salud, seguridad y bienestar, los conflictos con los trabajadores disminuyen radicalmente. Existen empresas, sobretudo en países en vías de desarrollo, que no consideran estas prácticas como esenciales dentro de su negocio. Finalmente, en la medida que se tenga un equipo entrenado para manejar el tema de la reestructuración, y todo lo que corresponde a los despidos y reubicaciones, el hecho de que una compañía sea responsable socialmente, influye que luego los empleados no tomen acciones legales contra ellos. Y para concluir al ser conocido como una ESR, se logra el

apoyo de las comunidades y de la opinión pública ya que saben que el objetivo de la empresa es crecer junto con ellos. Es importante resaltar que más adelante se discutirá de manera profunda todos los beneficios generados directamente a los empleados por incurrir en iniciativas sociales. Aquí nos centraremos en la disminución de costos por concepto de conflictos con los stakeholders, más que los beneficios por mejora en el desempeño de los empleados como tal.

Todos tenemos en cuenta que el costo de litigios es impactante, y en la medida que se incurran en faltas o daños a terceros, o que se violen disposiciones de las patentes serán aún más elevados. Aquí deseamos resaltar algunas áreas que han sido costosas para las compañías por vía de las disputas en tribunales, aunque queremos hacer sobresalir que, buena parte de los costos en estos casos se deben también a negligencia por parte de los gerentes de las empresas. Cuando se involucra el ambiente dentro del proceso de producción existen altas tasas de probabilidad que la empresa incurra en conflictos. Así cuando asume políticas no-competitivas, no respeta la ética de mercadeo, cuando se involucra con patentes y maneja temas de seguridad farmacéutica, es probable que su negocio termine demandado por algún u otro lado, sobretodo en países donde las instituciones jurídicas funcionan eficientemente. Por ello se busca promover políticas de RSE, para que la gran mayoría de estas

iniciativas hagan disminuir el costo por involucrarse en litigios con empleados, con proveedores, con la competencia, etc. A manera de ejemplo, nos gustaría señalar el caso de Bayer que recientemente, tuvo un choque por Baycol, una pastilla destinada a rebajar el colesterol en las personas. Dado que esta compañía farmacéutica sacó del mercado el producto y reparó los daños ocasionados, y ya era practicante de la RSE, las pérdidas no fueron tan estrepitosas. Pero por otro lado la empresa American Home Products, la cual no era una ESR, fue negligente y contó con pérdidas billonarias debido a su pastilla de dieta, Fen-Phen. (Yeoh, 2004)

En todas estas cuestiones laborales se han hecho vitales los esfuerzos por educar a los trabajadores (como parte de la RSE), en todo lo que se refiere a sus derechos, a sus obligaciones legales, y en prácticas sociales y ambientales. Tal como nos indica el Banco Mundial (2003) en su trabajo "Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains", estos esfuerzos educativos tienen mayor impacto en la medida que se es consistente en relación a los trabajadores, y en la medida que se ofrecen otras alternativas para que cada quien averigüe sus preocupaciones. Así aparecen métodos para la protección de sus derechos, la resolución de disputas más efectiva en el lugar de trabajo, y la representación laboral, entre otras.

Athanasopoulou (2004), argumenta que para los gerentes las ganancias son vitales, pero la maximización de dichas ganancias no tiene porque ser la meta de la organización. Por ello se debe sopesar con otros intereses, que también les generen otro tipo de beneficios. "Los gerentes tienden a estar en desacuerdo con que la RSE es una herramienta mercadotécnica, pero admiten que puede ofrecer beneficios a largo plazo" (Athanasopoulou, 2004, 3). Existe para ello considerable evidencia que las fallas en desarrollar un sistema interno de monitoreo y corrección de abusos éticos y legales, puede costarle a la compañía altas sumas de dinero. (Weiser y Zadek, 2000)

Estas situaciones irregulares provocan que la corporación se vea inmersa en estrictas multas por una variedad de malas actuaciones por parte de la corporación. Por ejemplo, en 1996, Daiwa Bank fue multado por trescientos cuarenta (340) millones de dólares, por haberse demorado en reportar una pérdida gigantesca en el comercio financiero. Archer Daniels Midland fue multado por cien (100) millones de dólares en 1996, por una violación a políticas anti-trust. Estas multas nos indican claramente la magnitud de los costos por fallar cumplir con las regulaciones y las leyes. las empresas deben ser SR (Weiser y Zadek, 2000).

Será importante hacer énfasis en mantener la salud y la seguridad de los empleados, en no tolerar la discriminación, en que la empresa cumpla con todos

los estándares y convenciones laborales, que la compañía aumente la participación por parte de los empleados, que se establezcan sueldos por encima del salario mínimo en su mayoría. Que la empresa consulte a los empleados a la hora de definir las prestaciones y beneficios para dichos empleados, que hayan oportunidades de entrenamiento más allá de los aspectos puramente técnicos y profesionales, que se asuman compromisos dinámicos en la resolución de las necesidades de los empleados, y que se monitoree las prácticas sociales internas, de los proveedores, de los distribuidores, y de los socios de negocios, para así promover el alineamiento de las políticas. Todo esto con el objetivo central de lograr una disminución de conflictos.

Es por ello que lo ratificamos, "La comunidad internacional de negocios tendrá que proporcionalmente promover mayor inclusión económica y justicia social en sus operaciones, o será culpada de contribuir a las condiciones que llevan a los conflictos violentos" (Bennett, 2002, 1).

B. REPUTACIÓN Y VALOR DE LA MARCA: *La carta de presentación de la empresa*

La reputación de una empresa puede ser definida como la suma de todas de las percepciones individuales sobre el grado de credibilidad, responsabilidad,

constancia y en definitiva de confianza, que las personas tienen de ella (Batson, 2004). Citemos ahora la definición que da Charles Fombrun: "La reputación corporativa es la representación perceptual de las acciones pasadas de la compañía y de sus futuros prospectos que describen la atracción general de la firma para todos sus constituyentes cuando es comparada con sus rivales líderes" (Batson, 2004, 1).

La reputación de una empresa es un activo intangible que se relaciona y genera un efecto (positivo o negativo) en el valor de la marca de una empresa. La marca es una estructura simbólica usada por una empresa para hacer reconocer sus productos o servicios en el mercado. De ahí su importancia y de la valoración que hacen los clientes de ésta, "El poder de la marca reside en lo que los clientes han aprendido, sentido, visto y oído de ella, como resultado de su experiencia a través del tiempo. En otras palabras, el poder de una marca reside en la mente de los clientes (Hoefler y Keller, 2002)" (Ellen et al, 2006, 1). En virtud de reforzar esta última afirmación, citemos a Peggy Broon y Albana Vrioni (2001) de la Escuela de Gerencias de Noruega quienes concluyen en su investigación que: "El potencial del comportamiento de las empresas para afectar la conducta de los compradores existe y se le acredita en parte a la marca y a la valoración que hacen estos de la marca" (Broon & Vrioni, 2001, 4)

Si bien los conceptos de reputación empresarial y valor de la marca son muy similares, el primero está más ligado con lo todo lo que tiene que ver con la empresa como tal, en cambio el valor de la marca se ve afectado más directamente con todo lo relacionado al producto o servicio que representa. Esta diferencia no elimina el efecto bidireccional que tiene una sobre el otro.

Veamos a continuación el estudio realizado por Graham Page y Helen Fearn publicado en el 2005 por la revista "Journal Advertising Research", que justamente relaciona la conexión entre estos dos activos intangibles de una empresa. Los autores uniendo la información de dos encuestas distintas, evidencian la relación entre la reputación de una compañía, el valor de la marca, y su relación con los patrones de consumo de las personas. La primera encuesta sobre reputación usó una muestra de veinte y dos mil (22.000) consumidores de Estados Unidos y Gran Bretaña, encuestados a finales del 2004, y una muestra de cinco mil ochocientos (5.800) japoneses entrevistados en Mayo del 2005. La segunda encuesta sobre la valoración de los consumidores con la marca usó una muestra de seis cientos cuarenta mil (640.000) consumidores de más de 30 países y su opinión sobre más de veinte y dos mil (22.000) tipos de marca.

La evidencia demostró que hay una modesta pero significativa relación entre reputación y valoración de la marca por parte de los consumidores. Además se identificó que había muy pocas empresas con mala reputación y una alta

valoración de la marca, pero sin embargo las empresas con alta reputación se dividían entre empresas con alta y baja valoración de su marca por los consumidores. Dicho con otras palabras, los autores concluyen que una mala reputación dificulta mucho tener una alta valoración de los consumidores de tu marca, pero una buena reputación no es garantía de nada. Page y Fearn explican este resultado aludiendo que muchas veces a los consumidores les es difícil unir el nombre de la marca con el nombre de la compañía en primer lugar, segundo, que las personas esperan que las empresas actúen de manera ética por lo que no valoran mejor necesariamente a una empresa porque actué de esa forma.

Estudios recientes han demostrado que un gran porcentaje del valor total de una compañía en el mercado, está comprometida efectivamente con sus activos intangibles tales como los dos mencionados anteriormente. Uno de estos, hecho por Interband, encontró que un cuarto de toda la riqueza mundial esta atada a activos intangibles. Otro estudio realizado por Fombrun (1996) sobre el capital reputacional de algunas compañías importantes ("conceptualizado por Fombrun como el valor de todos los activos intangibles excluyendo el capital intelectual" (Batson, 2004, 1)), encontró que su valor era de "52\$ millardos para Coca-Cola, 12\$ millardos para Gillete, 11\$ millardos para Kodak y 9\$ millardos para Campbell" (Weiser y Zadek, 2000, 46). Adicionalmente Fombrun (1996)

sugirió en su trabajo que los altos niveles de reputación de una compañía le podía otorgar las siguientes ventajas: aumento del precio de sus acciones, mayor número de solicitudes de empleo, más y mejores suplidores y disminución en el riesgo de crisis. (Weiser y Zadek, 2000)

Básicamente las dos grandes características de una empresa que afectan su reputación son su conducta con los "stakeholders" o "valor social" y su "valor económico" que está relacionado con el desempeño financiero de la empresa y la triple relación precio, calidad y servicio. Estos dos grupos enmarcan la reputación de una empresa.

Circulo Virtuoso de la Responsabilidad Social Empresarial³

³ Peloza J. (2004). *Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance*. Alberta, Canada: University of Calgary. 20.

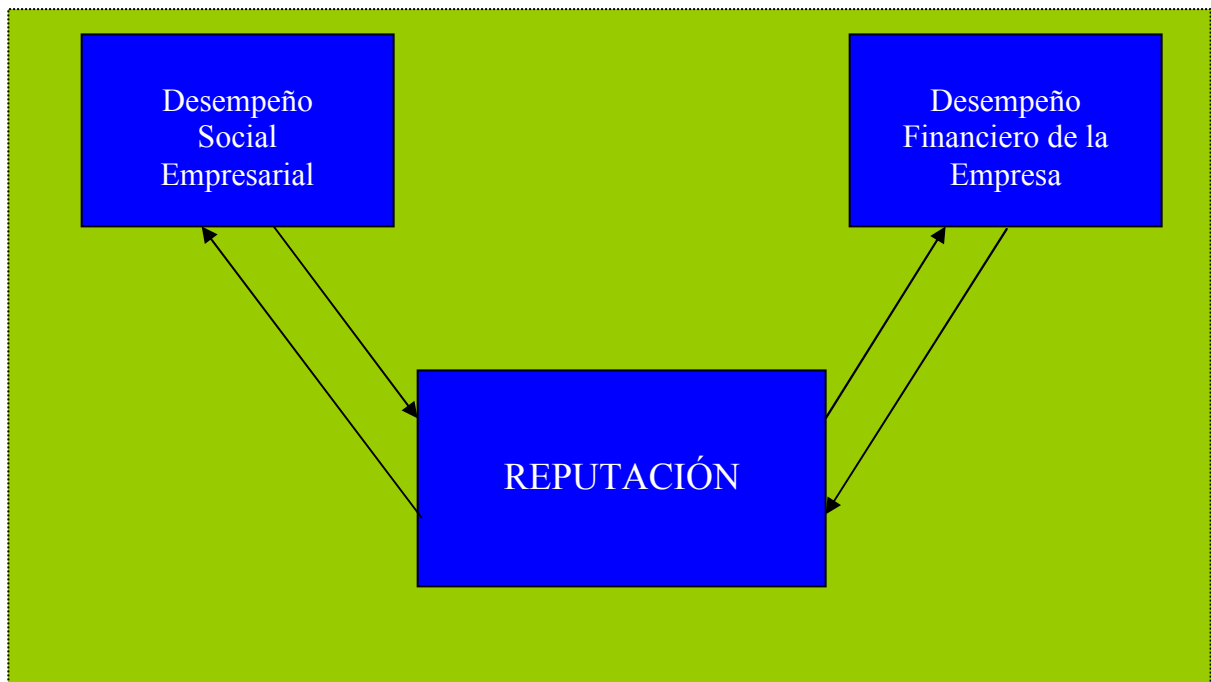


Gráfico 1. IV. B. 1

La conclusión sobre el círculo virtuoso entre reputación y estos dos factores encuentra sustento en varios análisis empíricos. Uno de ellos es el modelo realizado por Walter Information. En este modelo fue una correlación de coeficientes de unas investigaciones realizadas, donde se cuantificó la relación entre "reputación, lealtad a la marca, valor económico y valor social" (Weiser & Zadek, 2000, 49). El "valor económico" incluía precio, calidad y servicio mientras que el "valor social" incluía atribuciones como el trato a los empleado, cuidado con el ambiente, ética en los negocios, estabilidad financiera, y donaciones"

(características de una empresa de tipo RSE). El resultado fue que para las empresas manufactureras, una unidad adicional de "valor social" aumenta su nivel de reputación en 0.27 unidades de reputación empresarial, mientras que una unidad adicional en "valor económico" aumentaba en 0.34 unidades de reputación empresarial. Y por cada unidad adicional de reputación empresarial se aumentaba en 0.24 unidades le lealtad a la marca. Para el caso de las empresas comerciales, una unidad adicional de "valor social" aumenta en 0.55 unidades la reputación empresarial, mientras que una unidad adicional de "valor económico" aumenta en 0.27 la reputación de la empresa. Y donde cada unidad adicional de reputación aumenta en 0.32 la lealtad a la marca. Estos dos resultados nos dan una aproximación de la relación de estas cuatro variables. (Weiser & Zadek, 2000)

Más comprobaciones empíricas las podemos encontrar en los resultados arrojados por una encuesta a nivel mundial realizada por Environics Internacional a principios del 2001 (<http://www.mecon.gov.ar/secdef/basehome/comision7.pdf>), sobre la manera en que los consumidores y la sociedad perciben la RSE. La encuesta usó muestras de veinte (20) países de todos los continentes y el número de encuestados fue de mil (1000) personas por país, es decir una muestra total de veinte mil (20.000) personas. La encuesta tenía la pregunta, "¿Cuáles son los

principales factores que forman la imagen de una empresa?” (<http://www.mecon.gov.ar/secdef/basehome/comision7.pdf>) Obtuvo que la imagen de una empresa se ve afectada en un 35% por su calidad y marca, 21% la responsabilidad con la comunidad que demuestra la empresa, 21% las prácticas laborales y la ética en el negocio, 16% el impacto medioambiental en el proceso productivo y el 10% la buena gerencia.

Veamos dos últimos estudios hecho en una sociedad con creencias muy distintas a las venezolanas, pero el resultado nos demuestra una vez más que sin importar el tipo de sociedad o cultura, una actitud ética de una empresa con sus stakeholders y la inclusión de objetivos comunitarios y de bienestar social, serán siempre pagados vía reputación e imagen. Asyraf Wajdi Dusuki del departamento de economía de la Universidad de Loughborough en Manchester, RU, luego de realizar mil quinientas (1500) encuestas en cuatro estados representativos de Malasia, obtuvo que el 91% de los encuestados estaban de acuerdo con la afirmación “la responsabilidad social puede aumentar la reputación e imagen pública de los Bancos Islámicos” (Dusuki, 2005, 16). El segundo estudio fue hecho por Caz Batson de la South Australia University en Australia con una muestra aleatoria de dos mil doscientos (2200) hogares en Marzo del 2000. El investigador comprobó que la adopción de medidas RSE tiene una “correlación de alta significación” con el aumento en la imagen de las

compañías. También demostró que prácticas contrarias a la RSE afecta “negativamente la imagen de la empresa así como la intención de relacionarse con ella” (Batson, 2004, 6).

Si bien hemos concluido que las empresas a través de la promoción de su compromiso con la RSE, pueden ganar reputación y valor de la marca, deben ser cautelosas en la manera con que llevan a cabo esa publicidad. Estudios han demostrado que las empresas que tienen una mala imagen y que han intentado mejorarlo con campañas publicitarias donde aparecen dando donaciones a comunidades o cualquier otra acción social, su imagen se ve dañada por que son consideradas como hipócritas, egoístas e inescrupulosas.

Para terminar este primer punto sobre la importancia de la RSE vamos a concluir con las mismas palabras que usaron Peggy Broon y Albana Vriani (2001) al final de su trabajo:

“Tener una agenda en pro de la sociedad significa tener una herramienta de mercadeo poderosa que construye y modela la competitividad de una empresa... diferenciando la marca de tu compañía a través de la imagen de cuidado y compasión por la sociedad es una estrategia que es altamente recompensada. Sin embargo, sólo una consistente y creíble contribución a una causa (u organización sin fines de lucro), puede construir una imagen de la marca y valor

a la marca. Por eso la filantropía corporativa tiene que ser estratégica' (Broon & Vrioni, 2001, 11).

C. CONSUMIDORES SOCIALMENTE RESPONSABLES: *Un nicho de mercado en expansión*

Todos como potenciales consumidores sabemos y entendemos la importancia que puede tener una determinada marca cuando esta logra diferenciarse del resto por una determinada acción. Si es por malas prácticas o por corrupción, que la conocemos, probablemente no deseemos contribuir con el bien de esa compañía, y por ende no compraremos sus productos. Si por el otro lado, sabemos que buena parte de las utilidades de otras empresas se utilizan para obras benéficas, los consumidores pueden terminar inclinando la balanza por una empresa con estas características. A partir de la teoría del consumidor, sabemos que existe una función de utilidad para cada consumidor, y ella puede variar dependiendo de las preferencias que ellos tengan con empresas socialmente responsables. Para muchos, el que una empresa sea RS, adquirir productos de esta compañía puede representar una mayor satisfacción utilitaria.

Es por ello que buena parte de los consumidores admiran aquellas empresas que desarrollan proyectos sociales, se preocupan por el medio ambiente, e invierten esfuerzos contra la corrupción. Eligiéndolas en muchas ocasiones por

encima que no invierten en este tipo de iniciativas. La RSE es un factor que puede aumentar la fidelidad del consumidor, y para ello pretendemos presentar un conjunto de trabajos que apoyan esta hipótesis. A los consumidores les preocupa en mayor o menor grado, aspectos éticos, de cómo tratan a los empleados, etc. Y están dispuestos a premiar a las empresas que adopten comportamientos socialmente responsables.

Andrew Gant de Ernst & Young dicen, "Responsabilidad Social Empresarial es ahora un factor determinante en la elección de consumidores y clientes, factor que las compañías no pueden darse el lujo de ignorar. Las compañías que fallen maximizar su adopción de una estrategia de RSE serán dejadas atrás" (Butler, 2006, 1).

Empecemos con los resultados arrojados por una encuesta a nivel mundial, realizada por Environics International a principios del 2001 (<http://www.mecon.gov.ar/secdef/basehome/comision7.pdf>), sobre la manera en que los consumidores y la sociedad perciben la RSE. La encuesta usó muestras de veinte (20) países de todos los continentes y el número de encuestados fue de mil (1000) personas por país, es decir una muestra total de veinte mil (20.000) personas. La encuestadora entre otras cosas encontró que un porcentaje importante de consumidores habían penalizado al menos una vez a una empresa, no comprándole su producto y/o hablando mal de ella. En

América del Norte los que respondieron afirmativamente a la pregunta fueron, el 42% de los consultados, en Europa el 25%, en África 18%, en Asia 8% y en América Latina 23%. Es interesante ver con este resultado, que a pesar de que el concepto de RSE nace en Europa, y que América Latina y África son regiones con grandes necesidades, los consumidores en América del Norte tienden a materializar más su sensibilidad social y ambiental.

Una encuesta más reciente realizada por la organización inglesa Which?, señaló que la conducta responsable de una empresa era una de las ocho cuestiones que les era relevante a los consumidores (Williams, 2005, 1). Esa encuesta realizada en Julio del 2004 a través de un portal de Internet, arrojó que de las ciento treinta mil (130.000) personas que la respondieron, el 66% reconoció estar de acuerdo a la pregunta: ¿Los consumidores podemos influenciar la conducta social y ambiental de las empresas? En adición los encuestados respondieron a la siguiente afirmación: "Soy feliz pagando un poco más si una compañía adopta políticas éticas" de la siguiente manera: 53% de acuerdo, 34% en desacuerdo, y 13% no sabe. Estos números no sólo reflejan el interés de la gente de que las empresas actúen responsables socialmente, sino que un porcentaje importante de los consumidores están preparados para asumir cierto grado de responsabilidad sobre el comportamiento que desean que las

empresas tengan. Este resultado empírico es cónsono con las palabras del profesor de la Universidad Abierta de Inglaterra, Clive Barnett,

"Los mercados son perfectamente capaces de expresar las preferencias éticas, morales y políticas de las personas si los consumidores están completamente informados. El crecimiento de varios mercados como los son los de esquemas de mercado justos, los productores orgánicos e inversiones éticas, argumentan y demuestran esta tendencia" (Williams, 2005, 1).

En lo que se refiere a la lealtad del consumidor producto de un incremento en prácticas de RSE, tenemos que el vínculo es directo entre la RSE y el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. Existe fuerte evidencia que la afinidad es una parte significativa del valor que le dan los consumidores a determinados productos. Estudios de Research Internacional Ltd., encontraron que en diversos casos la afinidad era hasta más importante que la misma función del producto.

La RSE puede jugar un rol esencial en la construcción de la afinidad del consumidor con determinados bienes y servicios. Es así como una variedad de trabajos empíricos demuestran lo siguiente: En 1999 Cone/Roper Cause Related Trends Report encontró que dos tercios de la población estadounidense, un aproximado de 130 millones de consumidores, estaban dispuestos a cambiar de

marcas por unas que tomaran RSE dentro de sus estrategias de negocios. Estudios similares se encontraron en el RU con un 86% de la población, en Italia el 75% de los consumidores, en Australia el 73%, y en Bélgica el 65%. Se es claro al señalar que la RSE no puede sustituir la calidad de un producto o un precio competitivo. Sería absurdo suponer que esos tres elementos se enfrentan en igualdad de condiciones, sobretodo en naciones en vías de desarrollo donde el consumidor pocas veces se puede dar el lujo de exigir determinados productos, ya sea porque los mercados no cuentan con tanta diversidad, o bien porque la restricción presupuestaria le limita ser mas selectivo. Pero también es verdad que este factor puede servir como mecanismo de desempate para productos que se enfrentan directamente en calidad y precios. Es por ello que asumir la RSE como parte de la campaña publicitaria en pro de los consumidores, puede convertirse en una ventaja competitiva en un mercado repleto de competencia Weiser y Zadek (2000).

Adams Williams (2005) en su trabajo: ¿Consumers are social responsibility? para la Asociación de Consumidores de Inglaterra nos aclara que, justamente uno de los problemas está en que para los consumidores es muy difícil diferenciar, cuándo una empresa hace acciones sociales por RSE y cuándo lo hace por relaciones públicas para intentar así mejorar su imagen momentáneamente. El otro problema según él, es que en la actualidad, no necesariamente un

aumento en la información de los consumidores va a significar un cambio en los patrones de conducta. Williams (2005), termina por concluir que los consumidores todavía necesitan evolucionar en la manera en que consumen si desean que las empresas cambien la manera de cómo operan y relacionan con su entorno. En definitiva que el futuro de la RSE está íntimamente ligado a los patrones de conducta de los consumidores.

Resultados positivos para la demostración de la relación favorable entre consumidores y RSE, son los que arrojan las investigaciones de Ellen, P., Webb D., & Mohr, A. (2006). Ellen et al (2006) con una muestra aleatoria de doscientos ochenta y un (281) estudiantes, comprueba que los consumidores identifican una serie de razones distintas por las que una empresa puede tener este tipo de iniciativas. El resultado dio que el 42.8% piensa que la motivación de la empresa responde a una sola razón (ya sea por razones altruistas o por interés personal), en cambio el 57,2% opina que se debe a una mezcla de ambos tipos de motivaciones.

Encontramos en este estudio un resultado que contradice la opinión antes mencionada de Williams (2005), observamos que cuando los individuos perciben que los motivos de una empresa son de tipo altruista y estratégico, su intención de comprar los productos de la empresa aumentan. Si bien Williams, (2005) señaló que es muy difícil para los individuos poder saber cuáles son las

verdaderas intenciones de una empresa cuando hace RSE, Ellen et al (2006) encontraron que si la actividad social desempeñada se relaciona directamente con la actividad de la empresa, los individuos van a tender a atribuir a las empresas una mayor motivación social basada en valores y sentido estratégico de mercado, y menos de tipo egoísta, que es la motivación que reduce la intención de compra de los consumidores.

Ahora veamos entonces, el estudio realizado por Graham Page y Helen Fearn (2005) en la revista "Journal Advertising Research" que se relaciona con los importantes patrones de consumo de las personas. El resultado de la encuesta de reputación realizada por Page y Fearn arroja que la "gran mayoría" de los consumidores de Inglaterra, Estados Unidos y Japón están de acuerdo con que las empresas deben actuar de una manera ética. Resultado que corresponde a su vez con otra encuesta hecha por GBI TGI (Page & Fearn, 2005, 3), que indica que el 58% de los consumidores del Reino Unido les importa que las empresas actúen de la misma manera. Sin embargo los consumidores que dijeron estar de acuerdo, prefirieron en un 31% en el RU, en un 31% en EE.UU. y en un 35% en Japón, que las empresas actúen éticamente pero sin tener que aumentar el precio de sus productos. Por último se demostró que a las empresas que tenían mala reputación les era muy difícil que los consumidores la valorasen bien y creen lealtad con la misma.

Las conclusiones que podemos obtener de este último estudio son varias: Primero que definitivamente a los consumidores les importa la conducta de las empresas, un ejemplo de ello son las empresas tipo Fairtrade (comercio justo) en el RU que pasaron de ciento cincuenta (150) en el 2003 a más de ochocientos cincuenta (850) en el 2005 (Page & Fearn, 2005, 1). Lo que ratifica que el nicho de mercado de demanda de firmas de RS está en auge. Segundo que si las empresas logran practicar RSE sin penalizar a los consumidores vía precios, van a ser gratificadas aun más por el mercado. Y tercero que aquellas empresas que tienen conductas anti-éticas, deberán responder y cambiarla porque de lo contrario "cualquier conexión emocional con la empresa desaparecerá, ya que los consumidores se sentirán mal al comprar sus productos" (Page & Fearn, 2005, 8).

Otra investigación empírica realizada por May-May Meijer y Theo Schuyt en el 2005, de una muestra representativa de mil setecientos siete (1,707) hogares holandeses, los investigadores calcularon de (3,45) sobre una escala de 5, el nivel de sensibilidad de los hogares con respecto a la RSE. Este nivel de sensibilidad se obtuvo de 11 preguntas tipo. Luego en la segunda parte de su estudio, los autores hicieron una regresión de análisis demográfico con los resultados de las encuestas y el análisis de sensibilidad, encontrando que: 1) Las personas que apoyan partidos de izquierda son las más sensibles a la RSE

que las que apoyan partidos de centro o de derecha. 2) Las mujeres son más sensibles que los hombres a la hora de apoyar la RSE. 3) No existe en los hogares holandeses una relación entre el nivel de ingresos del hogar y el nivel de sensibilidad de éste. 4) Existe una relación positiva entre el nivel de educación y el nivel de sensibilidad, siendo así los universitarios los más sensibles. Y por último, 5) Existe una relación positiva entre la edad y el nivel de sensibilidad de la RSE.

Para terminar este punto queremos hacer notar al lector de que si bien el consumidor no posee hoy por hoy un nivel elevado de discreción a la hora de comprar un producto, y muchas veces las características éticas y responsables de una empresa no determinan su escogencia de manera drástica, es posible que la valoración cambie con el tiempo gracias a las iniciativas de empresas como la WWF, Greenpeace y la asociación global Consumers International que con sus campañas publicitarias intentan hacer a los consumidores más responsables en la forma en que adquieren cualquier bien. Citemos a la ex -presidenta (2004) de Consumers International Morilena Lazzarini: "Si el diseño y la orientación estratégica de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (CSR) se mantienen sólo en manos del sector empresarial, CSR no logrará todo su potencial e inhibirá los cambios necesarios en lugar de

estimularlos. Las organizaciones de consumidores también deben involucrarse”.
(Informe Anual, 2004)

D. CAPITAL HUMANO: *El motor de la empresa*

A la mayoría de los trabajadores les preocupa el fin último de las empresas donde trabajan. Si bien sabemos que más importante podría ser un salario elevado, y unas bonificaciones oportunas para los mismos, no debemos subestimar la participación que una determinada empresa pueda tener, y su imagen corporativa a nivel social. Los trabajadores se sienten motivados a trabajar cuando la firma incurre en prácticas de gestión socialmente responsables definidas con claridad.

Les agrada formar parte de organizaciones que respetan al individuo e invierten en su capacidad de aprendizaje. La RSE va entonces a atraer para la empresa nuevos talentos, a la par de contribuir con que los empleados permanezcan en sus empleos. Esta satisfacción se puede trasladar al nivel de empeño que se le otorgue a cada función, logrando mejor desempeño global de la organización. Por ello queremos entregar una serie de investigaciones que comprueban que la motivación vía RSE para los empleados y los futuros empleados, influye notablemente. Si nos centramos ahora en todos estos beneficios generados de la RSE, lo podremos presenciar en recursos humanos y en el área de desarrollo

laboral. Observamos cuatro tipos de beneficios entre los que encontramos, el incremento en la satisfacción de los empleados existentes en su desempeño laboral, en la retención de talentos. Así conseguimos también el incremento notable en las habilidades del empleado, y un mejoramiento en el reclutamiento y la contratación de nuevos y mejores trabajadores. Finalmente podemos también presenciar la construcción de una red de talentos a largo plazo, donde las inversiones en materia educativa provocan un túnel directo entre los institutos y la empresa. En definitiva en lo que respecta al área de los recursos humanos, el hecho de que una firma incurra en iniciativas sociales, la hará percibir mayores beneficios.

Ahora a nivel empírico queremos contribuir a estos señalamientos con la ubicación de diversos estudios hechos a nivel internacional. Fleishman Hillard (1999), consiguió que el 87% de los europeos que trabajan en empresas que apoyan iniciativas sociales sienten mayor lealtad a dichos empleadores. En el trabajo de Cone Inc. (1999), se determinó que los empleados se sienten a gusto trabajando para una compañía que, perciben hace cosas buenas por la comunidad.

En esta línea tenemos un trabajo de (Towers Perrin, 2000) dentro de (Weiser y Zadek, 2000), que nos indica que a menor rotación y cambio de los empleados habrá mayor retención de los clientes. Así tenemos que entre mayor retención

haya de consumidores, el desempeño financiero de la empresa crecerá proporcionalmente. Tenemos un puente claro: **Entre mayor RSE, mayor retención de empleados, mayor retención de consumidores, y mayor desempeño económico.**

El proveer a los empleados de mayores y flexibles beneficios (el cual es una de las distintas formas de hacer RSE), incrementa la satisfacción del empleo y el desempeño laboral, haciendo más fácil contratar a nuevos empleados y retener a los actuales. Esta inversión buscará entonces una reducción de costos y aumentará la rentabilidad a largo plazo. (Weiser y Zadek, 2000).

El compromiso organizacional está impulsado por la experiencia laboral en vez del reclutamiento o selección de empleados ideales, es así como (Brammer et al, 2005) relacionan en su trabajo a la RSE con el compromiso organizacional. Los estudios de dicho trabajo ofrecen en definitiva, demuestran que a mayor RSE, encontramos una fuerza laboral comprometida, ya que el empleado estará orgulloso de identificarse con una organización con buena reputación comunitaria. "Una encuesta reciente encontró que el 58% de los empleados en el Reino Unido creen que la responsabilidad social y ambiental de la organización donde trabajan es muy importante" (Brammer et al, 2005, 4).

Estudios empíricos del MIT, comprobaron que a medida que aumenta este tipo de iniciativas sociales, se reduce el ciclo de contrataciones de noventa (90) días a cuarenta (40) días, se duplica la productividad de los nuevos empleados, se reducen los errores en contrataciones de 5% a 1%, y el impacto neto en reducción de costos fue de aproximadamente cincuenta (50) mil dólares anualmente. (Weiser y Zadek, 2000)

Hoy en día, cantidad de empresas colisionan en la lucha por lograr diversas ventajas competitivas. Es así como muchas firmas se dan cuenta de la importancia de atraer y retener empleados con dotaciones elevadas, siendo esta calidad la fuente de la ventaja comparativa con respecto al resto de la industria. Se debe a que los otros recursos, tales como la tecnología, se han hecho cada vez más accesibles, haciendo de los empleados, factores resaltantes en relación a la competencia. En la misma línea se destaca que para lograr el éxito de una firma, se debe asociar con su habilidad para crear, gerenciar, y transferir "conocimiento". (Greening y Turban, 2000)

Ahora, la teoría basada en los recursos con los que cuenta determinada compañía señala que la organización puede desarrollar recursos y capacidades únicas que proveen la base de la rentabilidad de una empresa. Es decir, el afectar de manera directa al recurso humano, vía RSE, logrará más ganancias para la empresa en un tiempo determinado. Claramente si las firmas pueden

atraer una mayor cantidad de personas, aspirantes para puestos de trabajo, tendrán mayor potencial de éxito, especialmente debido al incremento en el área de recursos humanos por parte de investigadores y académicos, el cual genera mayor valor para la empresa. Si estos recursos son valiosos, distintos, inimitables, y no-sustituibles, entonces el potencial de impacto es sustancial.

"En resumen, los académicos han sugerido que la RSE puede proveer a las firmas de ventajas competitivas, por la atracción de una mayor lista de candidatos (Fombrun & Shanley, 1990). A pesar de ello, existe evidencia que sugiere que las firmas con mayores niveles de RSE son percibidas como empleadores más atractivos que la firmas con baja RSE (Turban & Greening, 1997)"(Greening & Turban, 2000, 260).

Basados en la teoría de señalización, y en la de identidad social, se espera que a aspirantes les será más atractivo un empleador con registros favorables de RSE, ya que dichas firmas tienen valores y principios que son importantes para ellos, y a su vez porque este tipo de empresas envía la señal de poder ofrecer mejor calidad de condiciones laborales. Específicamente se logra captar la idea de que estos aspirantes demostrarán interés por el trabajo, una mayor probabilidad de ser entrevistados y de finalmente aceptar dicha oferta.

La RSE mejora la reputación corporativa, lo que a su vez hace más fácil el proceso de reclutamiento de nuevo personal. La trama es que a mayores niveles de RSE, más grande podrá ser el potencial para motivar a futuros empleados a que trabajen con ellos y no con la competencia. De todos modos es difícil imaginar una razón del por qué aumentando la RSE empeoraría el chance de reclutar empleados más calificados. Sin duda en este aspecto conviene hacer RSE.

El trabajo de Cone Inc. (1999) referido en Weiser y Zadek (2000), presentó una encuesta donde una buena reputación corporativa está de segunda en la lista de requerimientos y atractivos para los empleados.

Características más Importantes para un Empleado

Características más Importantes para un Empleado	
Factor	Ranking
Potencial de crecer dentro de la empresa	1
Buena reputación corporativa	2
Salario Inicial	3
Beneficios topes	4
Record Alto de Dividendos Otorgados a Accionista	5
Buenas Instalaciones Sociales y Deportivas	6

Tabla 1. IV. D. 1

Uno de los otros beneficios de incluir la RSE como estrategia de negocios es el hecho de crear una especie de filtro de talentos a largo plazo. Así la

participación corporativa en programas de aprendices, reformas colegiales, y esfuerzos del colegio-al-trabajo, ayudan a la creación de estas transferencias de talentos. La pregunta más importante a responder en este sentido, es saber si vale la pena el costo en el que se incurre por este tipo de iniciativas y cómo evitar el problema del free-rider (en este caso el empleador asume todos los costos de entrenamiento, para que luego otra empresa lo reclute y se aproveche de toda su capacitación). En definitiva, las corporaciones lo ven ventajoso como estrategia de negocio para captar mayor y mejor calidad de empleados que se han propuesto a colaborar con los sistemas de colegios en experimentos piloto y en conjunto con otros proyectos, con la determinación de desarrollar un sistema que favorezca tanto a los jóvenes como a las empresas (Weiser y Zadek, 2000).

En definitiva en lo que se refiere al área de trabajadores y la RSE, ambos tienen una correlación muy fuerte que estimula a las empresas a convertirse en activistas de estas iniciativas para contar con una mejor calidad de empleados, favorecer sus enlaces de comunicación, aumentar la motivación a la hora de desempeñar sus funciones, y mejorar la capacidad para reclutar nuevos talentos, entre otros beneficios destacados.

E. ADAPTACIÓN, FLEXIBILIDAD, Y EFICIENCIA: *La información es poder*

Las empresas, así como las personas, están interconectadas dentro del sistema de mercado. Su dependencia puede ser aguas arriba o aguas abajo, lo cual a su vez va a influenciar en el poder que cada una tiene sobre la otra. Pero lo que es compartido por todas es la dependencia que tiene una con las otras dentro de la misma red. Esto pasa igual con las personas. Cada día las personas se especializan en actividades más específicas y solo la interconexión de todas en un mercado donde se ofrecen distintos bienes y servicios, hace que este proceso continúe y avance con el tiempo. Por ello decimos que mientras en el pasado las personas sabían de muchas cosas pero poco de cada una, en el presente las personas saben mucho una cosa pero son completamente ignorantes en casi todas las áreas. Es posible encontrarse con dentistas con 10 años de estudios de especialización en un tipo de enfermedad dental, así como un cocinero que solo sabe hacer dos tipos de pastas. Sin duda que los dos son excelentes en lo que hacen, pero tal nivel de especialización no hubiese sido posible sino fuese por la red que los conecta dentro del mercado global. Esa importante red encuentra sus pilares en la confianza entre los individuos, entre las normas e instituciones que establecen las normas de juego. Y es por eso que entre más fuerte sean estos pilares una sociedad podrá abarcar mayores áreas de especialización y aumentar en un ritmo de aceleración constante su nivel de

conocimiento y desarrollo. Es por eso que en economía conocemos a las virtudes mencionadas como capital social.

El capital social es tan importante para la sociedad, como lo es para las empresas. Las empresas no solo poseen su capital físico (plantas, equipos, maquinarias, tecnología) y su capital humano (nivel de educación y entrenamiento y las características intelectuales de sus trabajadores), sino que también se revalorizan según su nivel de capital social. Ejemplo de ello lo podemos encontrar en las empresas que mantienen una gerencia de contacto constante con sus empleados. Haciendo que los altos gerentes se enteren de manera rápida de los problemas que ocurran en cualquier eslabón de la cadena de producción de la compañía. Otra manera de obtener información de primera mano y de gran valor, es la que se genera entre el contacto de la empresa con las comunidades. Para obtenerla las empresas incurren en grandes costos de estudios de mercado y opinión de los consumidores. Y si bien es posible obtener un porcentaje importante de la información requerida, otro porcentaje de la información queda fuera de esas encuestas.

Es allí donde la relación de filantropía con la comunidad interviene y se convierte en una estrategia fundamental para la empresa. La creación de capital social, es decir, la interconexión a base de confianza entre una empresa y una comunidad, puede ayudar a las empresas a disminuir sus problemas de

información imperfecta luego de elevar el nivel de aceptación dentro la sociedad donde se desenvuelve. Las empresas obtienen un nivel de flexibilidad mayor cuando están constantemente amoldándose a las señales del mercado.

Los gerentes por lo general se hacen estas preguntas, ¿cómo voy a lidiar con los complejos y rápidos cambios del mundo en que vivimos?, ¿cuál será el mayor reto que enfrentaré en los próximos meses y años?, ¿cómo mejoramos la competitividad de nuestro negocio para afrontar esos problemas? A estas preguntas es posible encontrarle respuesta en la conocida RSE. Según (Sabathy, 2000) en (Weiser & Zadek, 2000) los muros que frenan a una empresa para ser exitosa, integrando una conducta socialmente responsable, son los mismos muros que la obstaculizan para identificar ventajas competitivas en los mercados cambiantes. La implementación de la RSE requiere sin duda entender las necesidades de la comunidad, y al conocer sus carencias le es posible identificar dónde puede ayudar. Este descubrimiento de territorios desconocidos por los miembros de una empresa puede terminar de ayudar a entender su propio territorio.

Las empresas que emplean la filosofía de RSE, pueden hacer cada cierto tiempo evaluar sus acciones con sentido social, así como también publicirlas. Dicha acción propicia un ambiente de transparencia y aumenta la credibilidad de los "stakeholders" en las iniciativas sociales de la empresa. La ONG Business

Social Responsibility concluyó luego de varios estudios, que las empresas que realizan sus balances sociales, logran identificar ciertas dificultades o amenazas para la empresa. *"La identificación temprana provee la oportunidad a la compañía de resolver algunos problemas antes que se conviertan en costo por demandas legales o por exposición negativa de su imagen ante el público"* (<http://www.bsr.org/CSRResources/index.cfm>).

"Ciertas investigaciones reportadas en el 2002 encontraron que de cada tres líderes de negocios de Europa, dos creen que la vinculación con la comunidad provee al personal con nuevos conceptos y conocimientos que promueven la innovación, tanto en la comunidad como en la compañía. Creen que la innovación puede llevar a una ventaja comercial directa" (<http://www.bsr.org/CSRResources/index.cfm>).

Otra ventaja de esta filosofía aprendida y aplicada por algunas empresas en la actualidad, es que cuando aumentan la vinculación con la comunidad que las rodea y el país donde se desempeñan, es más fácil entender y apreciar las normas culturales de éstas y la ayudan a respetar y dirigirse hacia las expectativas públicas. Ese nivel de conocimiento adquirido puede ser usado para asegurar a la empresa que sea reconocida como necesaria para la comunidad y apegada a la ley según la opinión de los gobernantes del país. Sin duda que este último punto es relevante ya que las empresas pueden tener

menos presiones estatales si el gobierno percibe que son empresas aceptadas socialmente. (<http://www.bsr.org/CSRResources/index.cfm>).

Como último beneficio en el desarrollo de habilidades de adaptabilidad vía RSE encontramos que las empresas logran establecer mejores y sólidas relaciones con aquellos grupos u ONGs que pueden deteriorar su reputación. Es decir que las empresas a través del diálogo continuo con fundaciones, grupos conservacionistas y protectores del medio ambiente, y con los sindicatos. Logra que no se aventuren a actividades que puedan afectarlos sin antes buscar un entendimiento favorable entre las partes. Este beneficio se relaciona con todos los demás y básicamente ejemplifica la importancia de crear canales activos de comunicación entre la empresa y los "stakeholders". Ésta deberá ser una de las razones que deben comprender los empresarios del por qué deben dirigir su empresa de una manera socialmente responsable.

F. SUSTENTABILIDAD DEL NEGOCIO: *el puente hacia el futuro.*

La permanencia de la empresa en determinado mercado a largo plazo, constituye un importante motivo de atención para los inversionistas. La RSE disminuye así las contingencias de la empresa y permite su control, reduciendo el riesgo del negocio como un todo. Todos sabemos la importancia que tiene para una empresa ser sustentable a largo plazo, puede incurrir en inversiones

más elevadas que a la larga aumenten su capacidad de generar riqueza y aumentar sus ganancias, puede también al ser sustentable ofrecer mejores productos, de mayor calidad y diversidad. Y es así como el aporte de hacer RSE se observa a largo plazo. Al estar comprometido con la sociedad se observa que se está también comprometido con un proyecto a Largo Plazo, y ello no puede sino traer beneficios para la empresa y sus públicos.

No hay una definición suficientemente amplia para todo el mundo de sustentabilidad. El Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID), ve al desarrollo sustentable como una forma de progreso que cumple con las metas del presente sin comprometer la habilidad de futuras generaciones para cumplir con sus propias necesidades. Es así como ganancias de corto-plazo no pueden, según la filosofía de esta institución, constreñir el desarrollo futuro. Será muy importante entonces tomar en cuenta dentro de la conceptualización, la manera de hacer un balance entre las metas de largo y corto plazo. (BID, 2005)

Aprovechamos la oportunidad para parafrasear a Ciro de Falco, Vice-Presidente Ejecutivo del BID, señala que los gobiernos y las empresas de Latinoamérica y del Caribe entienden que la sustentabilidad es clave para el crecimiento económico a largo plazo que nos benefician a todos. Así el Banco está comprometido con el sector privado a través de iniciativas sociales y ambientales, tales como la Responsabilidad Social Empresarial. Tal es el caso

que, durante el año 2004 el BID aprobó el total de cuatrocientos cincuenta y seis (456) millones de dólares, con la intención de financiar proyectos privados en concordancia con la RSE, y para el año 2005, se aprobó un total de seiscientos ochenta y tres (683) millones de dólares con el mismo propósito.

Aunque parece absurdo asegurar que los factores de la RSE nunca reemplazarán el desempeño financiero como indicador del desempeño general de la empresa, El desempeño social será el medio por el cual el desempeño corporativo será medido de manera global en el futuro, según Laurel Grossman en su artículo Rating Corporate Social Responsibility. Ahora, tenemos que un problema para las compañías está en que los mercados se han convertido en focos corto-placistas. Los inversionistas han exigido tasas de rentabilidad al que las empresas en su mayoría y con cierta salud contable no han podido responder. Es por ello que se ha alborotado el debate entre el desempeño financiero versus el desempeño social. El asunto real en todo esto, es que a largo plazo, las compañías que no adopten prácticas que entreguen a la comunidad una actitud de ser socialmente responsable estarán colocando en riesgo su desempeño financiero. Es por ello que a largo plazo, las compañías tenderán a considerar necesario el hecho de demostrar sus contribuciones a una sociedad sustentable, siempre y cuando ellos quieran mantener su propia sustentabilidad económica y financiera. (Grossman, 2000)

Simms (2006) nos renueva la idea de que en la medida que las altas gerencias actúen de acuerdo a sus conciencias éticas, éstas tendrán mayor chance de perdurar en el largo plazo. En su mismo artículo destaca, que una ilustración contundente de que el ambiente empresarial está cambiando tiene que ver con la introducción de un programa para elevar los estándares éticos de la empresa Citigroup, luego de un conjunto de escándalos financieros, el cual ha dejado el nombre de dicho banco muy en entredicho. El mismo Ejecutivo Principal de Citigroup, Chuck Prince, ha indicado que los banqueros tienen que pensar en el impacto de sus acciones en futuras generaciones y no sólo en hacer dinero rápido. Por lo que en la medida que las empresas están cada vez más proclives a sufrir pérdidas por cuestiones reputacionales, los ejecutivos tienen que examinar cada vez más sus decisiones de negocio con la lupa ética. Los principios y las ganancias, son compatibles, y pocos lo entienden. Aquellas firmas que le dan prioridad a sus principios, logran ganarse a los empleados, a los clientes, a los proveedores, a la comunidad, etc., con esto pueden estar tranquilos que las ganancias les seguirán.

Los resultados del estudio Mahoney y Thorne (2005), sugieren que ciertos aspectos de la RSE están relacionados con la sustentabilidad a largo plazo, para las muestras de firmas tomadas en la medición. El compromiso a producir productos de calidad, a la par de un ambiente proactivo, es visto como un

compromiso a largo plazo hacia la sustentabilidad y la rentabilidad continua de parte de los altos ejecutivos. Los resultados entonces sugieren que el uso de compensación a Largo Plazo puede desmotivar a los ejecutivos a tomar decisiones riesgosas para la firma y por ende para su propia compensación salarial, que termina por beneficiar a la sociedad. En otras palabras, lo que puede ocurrir también es que contrario a ayudar directamente a la RSE, lo que puede pasar es que se mitigue cualquier decisión que potencialmente dañe a la sociedad o a la empresa. Así el éxito de la empresa dependerá de una buena relación con los públicos de ésta, ya que sólo así, se crean redes de bienestar para el cual se termine por formar una empresa sustentable por muchos años. (Mahoney y Thorne, 2005)

Existe el caso con la evidencia necesaria para sugerir que el compromiso a largo plazo con la Responsabilidad Social Empresarial puede ayudar a construir confianza y fe en las buenas intenciones de la compañía. Esto puede ser un factor determinante en momentos de crisis. Los consumidores están más dispuestos a darle el beneficio de la duda a una compañía, cuando esta tiene un largo historial de comportamiento impecable. Aquí vemos que con iniciativas sociales construyó un terreno sustentable para la misma y en momentos difíciles mitigarlos con toda esa siembra de RSE. Para dar un ejemplo concreto mencionado en dicha investigación, tenemos que los expertos piensan que el

compromiso histórico por parte de Johnson & Johnson, lo ayudó a superar una crisis con Tylenol. (Weiser & Zadek, 2000)

Otros ejemplos de esto incluye la dificultad que tuvo Shell con Brent Spar y Nigeria, también el caso de Nike con las condiciones laborales de sus proveedores, y las dificultades de Monsanto con la venta de sus semillas genéticamente modificadas. Las experiencias positivas de estas empresas llevan a todos los empresarios a considerar esta alternativa para identificar y atacar al riesgo de una manera más efectiva. Las firmas han logrado trabajar de manera más efectiva con los grupos de stakeholders para manejar diversos puntos de vista, siempre con el objetivo de hacer de su empresa una más sustentable a largo plazo, con beneficios por muchos años más.

Es bien agradable señalar que dentro de los estudios de sustentabilidad conseguimos una diversidad de Índices de Sustentabilidad. Tal como señala Finch (2004), la meta del índice de desempeño sustentable está en proveer una referencia para productos financieros y a su vez medir el desempeño económico de las compañías que lideran la industria en términos de sustentabilidad. La idea entonces con estos índices está someter a una especie de comparación a las empresas con fines de RSE versus aquellas que no practican iniciativas sociales. Es bueno saber entonces que existen nueve (9) índices reconocidos el cual están diseñados para seguir el desempeño de una variada lista de compañías

del que se conoce que tienen un deseo por las prácticas sustentables. Estos índices incluyen al ARESE Sustainable Performance Index, el más reconocido y prestigioso, Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good Indices, el Calavera, Domini Social Index, E. Capital Partners Ethical Index, Ethibel Sustainability Index, el Humanix Ethical Index y el Jantzi Social Index.

Surge como respuesta a un incremento en el apetito del inversionista por la responsabilidad social, y en un intento para desarrollar un rating de sustentabilidad. Estas serán compañías que están enfocadas no sólo en entregar un buen desempeño financiero, sino también les interesa enseñar un desempeño sustentable en diversos tópicos. (Finch, 2004) Nos referimos al Manual de apoyo para periodistas de Ethos, donde:

"La perennidad de la empresa constituye también motivo de preocupación para los inversionistas. Las prácticas socialmente responsables disminuyen las contingencias de la empresa y permiten su control reduciendo el riesgo del negocio como un todo. Una prueba de que los criterios socioambientales, vienen ganando importancia en la evaluación del riesgo de las corporaciones, es el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), creado en 1999 y conformado actualmente por más de trescientas (300) empresas en veinticuatro (24) países. Para componer el índice, usado en el mercado de acciones, cooperan dieciocho (18) ítems que miden el desempeño económico, ambiental y social de las

empresas y cómo ellas los administran en la búsqueda de la supervivencia de los negocios a largo plazo. Los inversionistas que necesitan garantizar la rentabilidad de las acciones en el futuro se valen del DJSI para encauzar los recursos de fondos”⁴

Como demostración empírica el Instituto enseña una gráfica que denota cómo las acciones de las empresas seleccionadas por el Dow Jones Sustainability Index presentan flujos y rentabilidad superior al promedio de las acciones de las empresas listadas en el índice Dow Jones Global. Es así como desde el año 93 hasta el 2004, las empresas del DJSI en Europa han sido cotizadas con un aumento del 126%, mientras que el aumento en el valor de las acciones del DJGI para empresas europeas les dio en un 86%. Sin duda invertir en ESR, contribuyen a su propia sustentabilidad y a un mejor desempeño económico.

Otro punto que solidifica el argumento de la RSE, es justamente que a medida que se eleva la RSE vamos a observar incrementos en el nivel de vida de los ciudadanos de las comunidades circundantes y por ello vamos a observar que a medida que mejora el ambiente que las rodea, estas por diversas razones, tales como seguridad, confianza y bienestar económico, va a lograr tener mayor

⁴ *Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial.* (2005). Caracas, Venezuela: Instituto ETHOS y CEDICE. 13.

permanencia y ello resulta en mayores beneficios para la empresa. (Herrmann, 2004)

G. MAYOR ACCESO A NUEVOS Y DIVERSOS MERCADOS: *ampliando el campo de juego*

Sin duda alguna que el punto que vamos a revisar ahora es un objetivo que es un denominador común dentro de los estatutos de las compañías, sin importar su tamaño, tipo de industria o país de origen. Las empresas por lo general desean aumentar su campo de acción, por lo que busquen acceder de manera constantes a nuevos mercados donde sus productos o servicios sean bien recibidos. La modalidad más común para lograr esto, es a través del mejoramiento de la calidad y disminución de precio de lo que ofrecen. Para hacer esto es necesario que las empresas inviertan una porción importante de su capital en el área de desarrollo e investigación para el mejoramiento de su imagen, de nuevas tecnologías de producción, y todo lo correspondiente con el área de innovación. Estos recursos si bien pueden alcanzar los beneficios deseados, es posible que pase bastante tiempo antes de ver los resultados.

La lucha por los mercados es una carrera de tiempo entre las empresas. En el mundo globalizado en que vivimos el acceso a más y nuevos mercados se ha hecho más fácil para todos. El ejemplo más evidente es la venta de productos

por Internet. Hoy en día es posible hacer comparaciones de precio y calidad entre un producto que se vende en China con otro producto que se vende en EEUU. Es por ello que cada día las empresas deben buscar la manera más eficiente de diferenciar sus productos y lograr con esto un mayor alcance. Ya vimos como la mejora de la reputación vía RSE puede lograr este efecto, ese será entonces un camino. La otra vía será la adaptación de los productos a cada nicho de mercado para procurar satisfacer posibilidades aun no exploradas. Este último camino es el que nos interesa que las empresas exploren, por que si bien sabemos que van a lograr ampliar su mercado, también es posible que logren llegar a mercados las personas de bajos recursos.

Los mercados a los que acceden las personas de bajos ingresos por lo general son mercados no muy sofisticados, donde los productos que se ofrecen son readaptaciones de productos diseñados para otro tipo de mercado con ingresos superiores. Esto se traduce en mayores costos y menores oportunidades para los menos favorecidos de la sociedad, los pobres. Algunas empresas han buscado la manera de solucionar esto, encontrándose con el grato resultado de obtener retornos importantes de esos nichos de mercados. Ya que no solo logran percibir ingresos directos por abastecer con productos más especializados estas personas, sino que también incluso con la implementación de programas

de filantropía (donaciones, educación gratuita etc.) han alcanzado aumentar sus redes de impacto.

El primer ejemplo que veremos está relacionado con los locales comerciales. Por lo general las zonas donde viven las personas de bajos recursos son zonas de muy poco valor económico, y son pocas las cadenas comerciales que colocan sus tiendas allí. Situación que les genera a las personas de bajos ingresos el acceso a productos de menor calidad, precios más altos, y una menor diversidad de escogencia (Sin contar que todo esto hace que se deprecie aun más sus tierras). La compañía comercial Target, hoy en día obtiene el 52% de sus ingresos por ventas al mercado Hispano que vive en los barrios pobres de las grandes ciudades. Este resultado se alcanzó mediante la interacción continua entre un barrio pobre hispano de la ciudad de Los Ángeles y la tienda Target que estaba allí. Target comprendió que las familias hispanas destinaban la mayor proporción de su consumo en cosas para sus hijos, por lo que reorganizaron sus tiendas y pusieron el área de niños en la entrada de la tienda, así como aumentaron su inventario de juguetes. Ajustaron su inventario a tallas más pequeñas que eran las que le servían a los hispanos y usaron carteles de tipo bilingüe. Target es hoy en día uno de los competidores más efectivos en el mercado Hispano de los barrios de la mayoría de las ciudades de EEUU, y otras empresas como Home Depot, Wal Mart, K-Mart, Pathmark, Timberland, y Old

Navy han seguido los pasos de Target después de ver su notable éxito. (Weiser & Zadek, 2000).

Otro explícito caso es el de la empresa ubicada en Nueva York, Scojo Visión con el diseño de productos a precios sumamente bajos para las personas más pobres, “logro obtener retornos morales con una inversión económicamente rentable” (<http://www.bsr.org/CSRResources/index.cfm>). Esta empresa produce actualmente pasta de diente, shampoo y margarina por un valor de 3 centavos de dólar por pieza, para ser vendidos en países como Nigeria, India y Bolivia y vende lentes sin prescripción por 2\$ para India y Latinoamérica. (<http://www.bsr.org/CSRResources/index.cfm>)

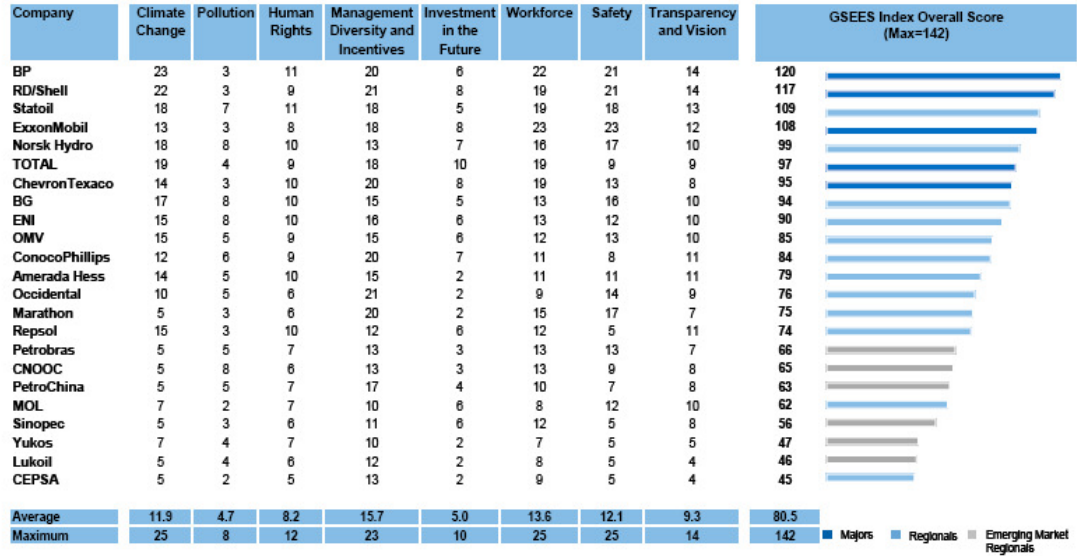
Veamos ahora algunos casos donde acciones de beneficencia social aumentaron las redes de trabajo e impacto comercial para las empresas. En el 2002 la empresa Norteamericana Microsoft realizó una donación valorada en cien (100) millones de dólares en tecnología y entrenamiento en áreas rurales en México, gracias a un arreglo con el gobierno para proveerlo de servicios de Internet. La empresa Cisco System a través de una organización sin fines de lucro ha instalado en ciento cincuenta (150) países más de diez mil (10.000) academias de sistemas de redes para educar estudiantes de bachillerato. El resultado se tradujo en una inmensa red para Cisco System. La empresa Hewlett-Packard (HP) realiza numerosas donaciones para el programa de la Casa Blanca de

EEUU, para el adiestramiento de personas en África y el Medio Oriente. HP trabaja también con las Naciones Unidas para estandarizar y computarizar el sistema de préstamos de las pequeñas empresas en los países en desarrollo. HP constato con estas actividades de beneficencia que “mientras el micro financiamiento aumentaba las oportunidades de vender de la compañía, la compañía también es motivada por la oportunidad de catalizar el desarrollo económico en esas áreas y los creciente mercados” (<http://www.bsr.org/CSRResources/index.cfm>).

Deseamos concluir esta sección con una la situación que experimentan actualmente algunas industrias de energía. Y es que un caso bastante explicito del efecto positivo de tener una buena reputación empresarial de tipo RSE lo podemos observar en la industria petrolera. La empresa Goldman Sachs a petición de las Naciones Unidas y el grupo de trabajo de gerencia de activos de las Naciones Unidas (AMWG), realizo un índice de treinta (30) empresas de la industria del petróleo y según el desempeño de estas en ocho (8) categorías (conciencia sobre el cambio climático, contaminación, derechos humanos, tipo de inversiones para el futuro, trato a los empleados, seguridad, transparencia y diversidad entre genero, grupos étnicos y sistema de incentivos.) Los resultados del índice los podemos ver a continuación:

Posición relativa de la Compañia en el Índice de Energía Ambiental y Social de Goldman Sachs⁵

Exhibit 1: Company relative positioning on the Goldman Sachs Energy Environmental and Social Index



Source: Company data, Copal Partners, Goldman Sachs Research estimates.

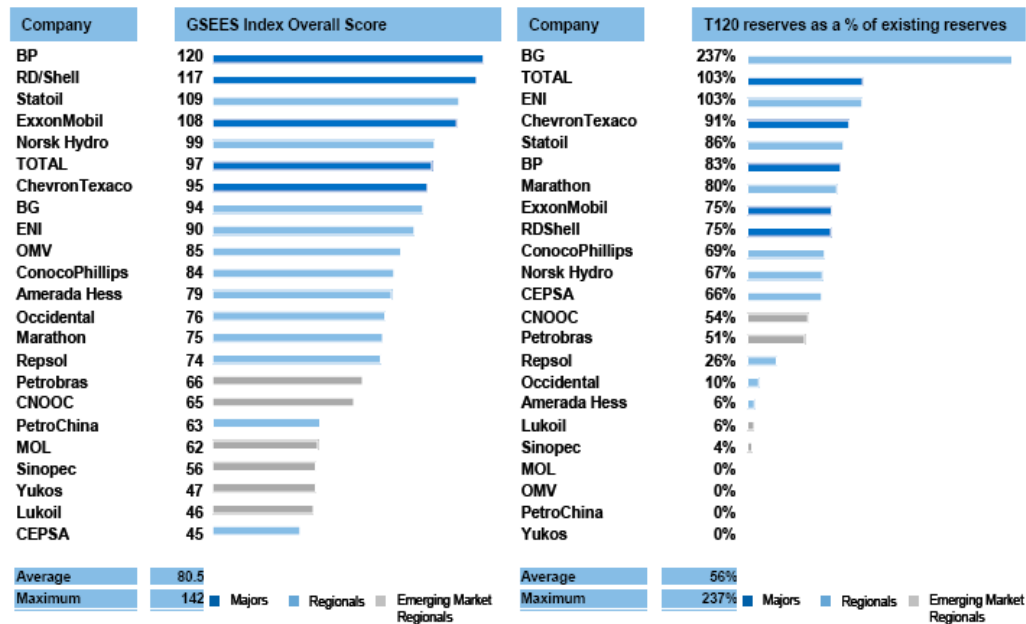
Tabla 1. IV. G. 1

Ahora veamos las siguientes dos (2) tablas.

⁵ Publicación (2004, February). USA: Goldman Sachs Research Center. 5.

Puntaje del Índice GSEES contra los Mejores 120 Proyectos de Reservas⁶

Exhibit 4: GSEES Index score versus Top 120 Projects reserves as a percentage of existing reserves



Source: Company data, Copal Partners, Goldman Sachs Research estimates.

Tabla 1. IV. D. 2

La primera de la derecha es el ya conocido Índice GSEES, pero la segunda tabla es una escala de mayor a menor sobre el porcentaje de los ciento veinte (120) proyectos que actualmente poseen las empresas petroleras (las mismas treinta (30) empresas del índice GSEES), como legado de los años venideros para el manejo y usufructo de las reservas de gas y petróleo probadas en el mundo. De

⁶ Publicación (2004, February). USA: Goldman Sachs Research Center. 9.

manera clara podemos observar que hay una altísima correlación entre los dos índices, sobre todo entre las primeras diez (10) posiciones. Tanto así que todas las empresas que están en las primeras diez (10) posiciones del índice GSEES se encuentran entre las diez (10) primeras empresas con más proyectos aceptados para extraer petróleo en el futuro (con la excepción de Norsk Hydro y OMV). De aquí podemos concluir que definitivamente y una vez más que la actitud de las empresas frente a la RSE garantiza nuevos horizontes para las empresas y todo gracias a una buena reputación en el área social, ambiental y de gerencia.

Este resultado se debe a que los países son minuciosos a la hora de hacer contratos con las transnacionales. El manejo de los recursos naturales en un área tan rentable, es una oportunidad millonaria para las empresas de la Industria Petrolera. Por lo que los estados sabiendo esto, sus gobiernos van a seleccionar aquellas empresas que le otorguen los mayores beneficios sociales y los menores riesgos de desastres ecológicos. No es de sorprender que alquilen sus tierras a las petroleras que actúan bajo el lema de la **Responsabilidad Social Empresarial**.

Resaltemos esta afirmación con las palabras expuestas por el Centro de Investigación de Goldman Sachs en su publicación de febrero del 2004:

"Con los proyectos disponibles en la mayoría de los países del mundo, más que las habilidades geológicas, técnicas y financieras que tradicionalmente eran necesarias para ganar dichos proyectos de manera continua, hoy es necesario trabajar con ciertas pautas aceptadas por todos los socios(...) Trabajando con diversos socios y contratistas, tratar de construir una relación con las compañías petroleras nacionales será un requisito previo para ganar el acceso a proyectos de explotación"(Goldman Sachs Research Center, Febrero 2004, 8) .

H. ACCESO A CAPITALES: *El último peldaño*

No es difícil entender que las compañías que aumentan la productividad de sus trabajadores, elevan el valor de su marca y reputación, aumentan el número de contratos a corto y largo plazo, y disminuyan las probabilidades de demandas legales o sufrir paros de sus trabajadores, éstas no serán vistas como empresas inconscientes y de gerencia improvisada. El mercado premia a las empresas que desempeñan una conducta socialmente responsable. Las empresas RSE son vistas como menos riesgosas, y reflejan buena gerencia a través de sus acciones.

Valor de la Compañía a Corto y Largo Plazo⁷

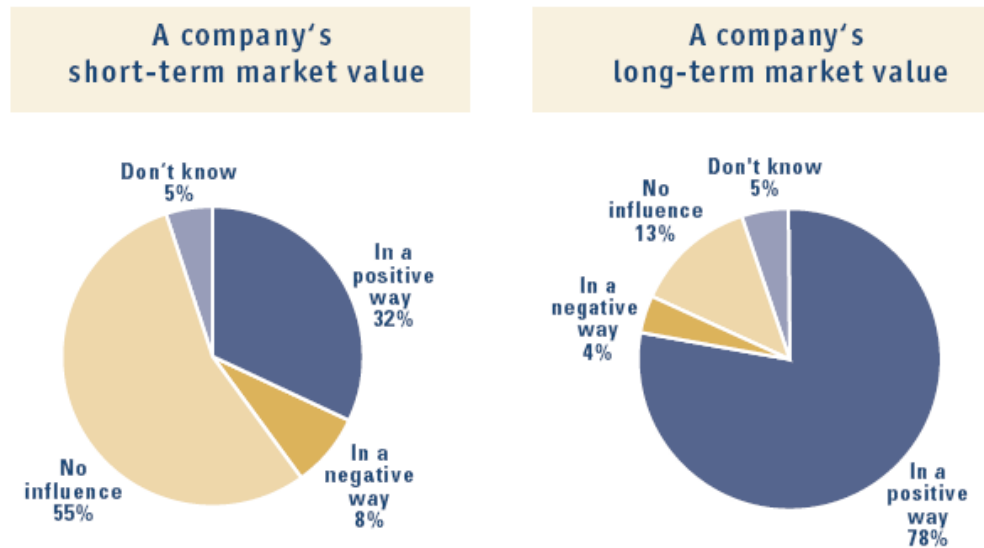


Gráfico 1. IV. H. 1

Este gráfico es el resultado de una encuesta hecha por la organización CSR Europa, y las consultoras Deloitte y Euronext, como respuesta a la pregunta: 'Basándose en su experiencia, ¿cómo la gerencia sobre el riesgo social y ambiental impacta en el corto y largo plazo el valor de mercado de una compañía?' (Global Compact, Who Cares Wins, 2004, 11)

⁷ ONU Global Compact. *Who Cares Wins*. (2004). 11.

Si bien los resultados mostrados en el gráfico hablan por si solos, veamos las investigaciones hechas por otras consultoras de gran reputación. Arthur D Little en el 2004 publicó un estudio sobre la RSE llamado The Business Case for Corporate Responsibility, donde afirma basándose en diversos estudios empíricos que la RSE ayuda a las empresas indudablemente a acceder a capitales.

"Los inversionistas están aumentando sus consideraciones sobre el desempeño social y ambiental de una compañía. Mas de la mitad de los analistas y dos tercios de los inversionistas creen ahora que una empresa que enfatiza su desempeño en estas áreas, son empresas atractivas para los inversionistas".
(Keeble et al, 2004, 9)

Y es que los analistas e inversores privados, actualmente, usan como medidor de riesgo social y ambiental los niveles de RSE. Incluso las instituciones multilaterales de inversión (IFC, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras), cada vez son más exigentes con la conducta social y ambiental de una compañía a la hora de dar un préstamo o financiar un proyecto (requisitos que aumentan cuando se trata de inversiones en países en vías de desarrollo).

Un creciente número de fondos de inversiones, están siendo manejados ahora bajo el concepto de: Inversiones Socialmente Responsables (o SRI por sus siglas en ingles). Este concepto se usa para diferenciar a las empresas RSE de aquellas que no tienen un alto nivel de compromiso con la sociedad y el medioambiente. Es posible que también se esté usando como mecanismo de presión para que las compañías mejoren sus conductas en pro de un mayor bienestar mundial, redireccionando los negocios hacia un sentido ético, humano y más sustentable. Los resultados de esta nueva clasificación nos los provee (Keeble et al, 2004), donde afirma que el 33% de los inversores internacionales de Europa están ofreciendo productos tipo SRI, y un 15% adicional esta planeando hacerlo. Para el caso de los Estados Unidos, la cantidad de SRI que se manejó en el 2001 fue de (2.34) trillones de dólares (aproximadamente uno de cada ocho dólares invertidos el sistema profesional de inversión).

Es posible que la razón original por la que las compañías estén adoptando SRI, sea por que algunos inversionistas comprometidos con la ética, comenzaron a preocuparse sobre cómo estaba siendo usado su dinero. Pero, estudios recientes han demostrado que las empresas de conductas responsables, generan retornos mayores en el largo plazo que aquellas que no lo son. Es por esta razón y no sólo por ética que los inversionistas usan conceptos tipo SRI, sino también por sus intereses crematísticos. Resultado que ayuda a las

empresas en su búsqueda de capitales. En 1999 el mercado de capitales lanza un Índice al mercado que reunía a las empresas de varias industrias, que practicaban conductas responsables con el ambiente y con los "stakeholders" (principio muy similares a los de RSE). (Keeble et al, 2004) afirma que entre el 2002 y el 2003 las empresas que estaban dentro del índice llamado "Dow Jones Sustainability Index" (DJSI World), tuvieron un desempeño mejor en el mercado de capitales (aumentó en 23.1 %) que las empresas que estaban en un índice que no considera la RSE como requisito (hablamos del Dow Jones World el cual tuvo un aumento del 22.7%). Otro resultado similar es el estudio hecho por Morgan Stanley y Munich based Oekom Research (Garz et al, 2004). En ese estudio se agruparon las 602 compañías del índice de MSCI World, que Oekom organizó según su nivel de compromiso con la RSE y sustentabilidad. Dividieron a las empresas en dos grupos, para hacer un primer portafolio con las primeras 182 y un segundo portafolio con las restantes 416. El resultado fue que el comportamiento del primer portafolio durante el 31 Diciembre de 1999 y el 27 de Octubre del 2003, fue mejor en un 23.39% que el del segundo portafolio.

El ganador del premio Nobel de economía, el profesor de Chicago Milton Friedman, es sin duda la referencia más sólida y valorada para aquellos empresarios y demás ciudadanos que consideran que las inversiones sociales corporativas son innecesarias y perjudiciales para el normal desempeño de las

empresas. Friedman en su obra Capitalismo y Libertad de 1962 denominó a la RSE como una doctrina subversiva, la cual pretende según él, imponer una doctrina colectivista con fuertes directrices socialistas donde se irrespeta la libre escogencia de los individuos, la justificación de más poder político para algunos ciudadanos por encima de otros e interferir con el desarrollo natural y óptimo de la sociedad. Manifiesta que la idea de que las empresas deben tener responsabilidad social es una proyección errada que hacen los individuos de su propia responsabilidad. (http://www.du.edu/~dwittmer/csr_hp/friedman.htm)

La investigación hecha por (Orlitzky & Benjamin, 2001) afirma que el efecto de la RSE es positivo tanto en el desempeño económico de la empresa, como en la riqueza de los accionistas. Las acciones de una empresa RSE van a ser consideradas como menos riesgosas. Esta conclusión es producto de un modelo econométrico llamado Meta-análisis, donde *"después de cubrir la data de los últimos 20 años se concluye que la variable riesgo de una firma esta correlacionada negativamente con el DSC"*(Orlitzky & Benjamín, 2001, 16) ($r=-.15$; $p=-.21$). Es esta habilidad de las empresas de tipo RSE para reducir la incertidumbre sobre su desempeño económico, o sea el riesgo, es que van a ser empresas más atractivas en el mercado de capitales.

Damos con estos resultados una muestra robusta y favorable del efecto positivo de la RSE en la búsqueda de financiamiento de cualquier empresa. La sociedad

da una aprobación mayor y más rápida a empresas que durante años han contribuido con su bienestar. En el mundo actual, cada vez son más los inversionistas que disciernen entre una inversión de carácter socialmente responsable de una inversión crematística común. El futuro es incierto y las empresas que busquen garantizar su normal desempeño en el corto, mediano y largo plazo, gozaran de una valoración mucho mayor. He allí la importancia de la RSE.

I. DESEMPEÑO FINANCIERO: *Lo bueno de ser bueno*

Ya de manera conclusiva, señalamos entonces lo que va a ser el desempeño financiero para las empresas si contribuyen a políticas de RSE. Sin duda, dada la acumulación de todos los beneficios anteriores, estos no serían más que una simple consecuencia de todas las virtudes antes señaladas, sabemos que a pesar de contar con beneficios directos e indirectos, a veces no se reflejan en las cuentas. Es por ello que con la utilización de diversos trabajos, pretendemos de una manera concluyente, demostrarle a los lectores que ser una ESR, produce beneficios más allá de los mencionados y genera mayor desempeño económico para las firmas. Siendo objetivos seguimos pensando que una empresa por muy ética y responsable que sea, sería verdaderamente irresponsable de su parte no cumplir con estándares mínimos de rentabilidad

por lo que se comprueba en estas líneas finales que a medida que aumenta su compromiso el desempeño crece con la misma contundencia.

En el trabajo de (Tsoutsoura, 2004), se construye la hipótesis de que sí existe una relación entre la RSE y el desempeño financiero. Los posibles resultados se mencionan, es decir, existe la posibilidad que hayan tantas variables que intervienen en los resultados de un negocio, que en definitiva la relación entre los dos sea difusa. Ahora la relación positiva ocurre en la medida que los costos sean cubiertos por mayores beneficios, o también en la medida que los costos se vean disminuidos ya que las ESR tienen menores riesgos de incurrir en eventos negativos para la compañía.

Lo que si es nuevo en este trabajo, que luego también lo trabajaron (Orlitzky et al, 2003), es la relación de causalidad entre la RSE y el desempeño financiero. Existen diversos argumentos que apoyan el hecho de que empresas con buenos rendimientos financieros tienen más recursos para invertir en dominios sociales. Pero por otro lado tenemos que en la medida que aumenta la RSE, compañías de pequeños rendimientos pueden observar a su empresa crecer, por lo que se recomienda estas políticas desde los inicios. En todo caso estamos frente a un "ciclo virtuoso de la RSE". En conclusión, los resultados indicaron que la RSE está relacionada positivamente con un mejor desempeño financiero y esta relación es estadísticamente significativa. (Tsoutsoura, 2004)

El artículo de (Orlitzky et al 2003) nos presenta una revisión meta-analítica de los principales estudios cuantitativos con respecto a la relación, DSC-DFC. El meta-análisis ha probado ser una técnica útil en cantidad de áreas que múltiples estudios individuales han resultado inconclusos o han llevado a resultados conflictivos.

La Teoría Instrumental del "Stakeholder" o Actor Involucrado, sugiere una relación positiva entre DSC y el DFC. De acuerdo a esta teoría, expuesta entre otros por Clarkson (1995), la satisfacción de varios grupos tenedores de riesgos es instrumental para el desempeño financiero organizacional. Tenemos como un alto DSC expone las ventajas competitivas de la compañía a través de sopesar y asumir los reclamos de los varios constituyentes en una manera justa y racional. Esta teoría se ha identificado como la "good management theory" (teoría del buen empresario) (Waddock & Graves 1997). Es así como se predice en el trabajo (Orlitzky et al, 2003), que: "Desempeño Social Corporativo y Desempeño financiero están generalmente relacionados positivamente a lo largo de una amplia variedad de industrias y de contextos de estudios" (Orlitzky et al, 2003,52).

Basado en el meta-análisis que integró investigación de más de 30 años, los resultados demostraron que sí existe una asociación positiva entre el DSC y el DFC. De todos modos se considera según (Orlitzky et al, 2003) todavía no muy

premature para fijar como una estrategia empresarial asumir en el día a día de los negocios el tema de la Responsabilidad Social Empresarial. Es decir, se debe asumir como estrategia esencial de todo negocio. Se demuestra que existe una universalidad de relaciones positivas, es decir, desde altamente positiva a moderadamente positiva, debido a las contingencias, tales como efectos en la reputación, medidas de mercado del DFC, o revelación del DSC. Se logró comprobar que en este estudio que las compañías con un mejor DFC reciben mayor y mejor evaluación en los indicadores del DSC. Es así como la causa entre el DSC y el DFC tal como lo hemos mencionado anteriormente se debe a un ciclo virtuoso entre ambas mediciones. Compañías financieramente exitosas gastan más porque pueden mantener dichos gastos, pero a su vez el DSC ayuda a que estas empresas sean cada vez más exitosas.

El trabajo de (Orlitzky et al, 2003), puede legítimamente derivar primero que nada, que las fuerzas del mercado no penalizan a las compañías que incurren en altos niveles de RSE, por lo que las mismas y sus gerentes pueden costear el hecho de ser socialmente responsable. Si los gerentes creen que el DSC es un antecedente al DFC, pueden eventualmente y activamente incurrir en RSE porque consideran que el mercado les retribuirá el hecho de haber sido responsables con la sociedad. La alta gerencia debe aprender a utilizar la RSE como una palanca para su reputación y estar atentos a las percepciones de los

terceros, independientemente si son analistas de mercados, grupos de interés, o la prensa. Una compañía que tenga altos niveles de DSC puede verse especialmente beneficiada del hecho de recibir aprobación pública por parte de un organismo del Estado.

Se necesita entonces de un estudio empírico que compruebe que las ESR producen retornos financieros por encima del promedio y elevan los precios de las acciones dramáticamente. La evidencia más convincente viene de la comparación del desempeño financiero entre las compañías que se han destacado en el tema de RSE contra una serie de compañías de similar tamaño y poder que se miden en indicadores de mercado tal como el S&P 500. Lo observamos en el citado trabajo de (Weiser & Zadek, 2000), el cual utiliza como ejemplo unos descubrimientos del trabajo empírico de (Waddock & Graves 1997), donde se identifican once (11) compañías, que según un trabajo previo de Collins y Porras fueron denominadas, "Construidas para Siempre" (CPS). Estas once CPS se comparan con otra once no-CPS y claramente resultó en más beneficios financieros y mejor desempeño social el grupo de las empresas CPS. Su retorno de activos estaba por encima del 3.55%, los retornos por ventas era 2.79% mayor, y en un período de diez (10) años las empresas CPS demostraron un retorno a los accionistas de 63.5% mayor que las no-CPS. (Weiser & Zadek, 2000).

En el mismo trabajo de (Weiser & Zadek, 2000), se reconoce el proyecto de Towers Perrin, donde se identifican veinte y cinco (25) compañías que de alguna u otra manera sobresalieron en su relación con sus públicos. Algunas de estas reconocidas compañías fueron, Applied Materials, Cisco Systems, Coca-Cola, General Electric, Johnson & Johnson, Procter and Gamble, y Southwest Airlines. Se analizó el desempeño de estas firmas en el tiempo en comparación a los mercados de acciones. El análisis demuestra que estas compañías, el cual son reconocidas como "stakeholder superstars", se desempeñaron por encima del S&P 500 por más del doble en los últimos quince (15) años. El retorno en los últimos 15 años para éstas fue aproximadamente de un 43%, mientras que el S&P 500 produjo una rentabilidad del 19% en ese mismo período.

La RSE pagará financieramente siempre y cuando la inversión esté enfocada y conectada con el corazón de la estrategia de negocios. Es así por ejemplo, el caso de CANTV y sus "Aulas Virtuales", donde se está ofreciendo de manera gratuita acceso a Internet y computación a los niños de recursos más bajos, esto está claramente relacionado con la estrategia de negocio, es más podríamos verlo como que están entrenando a futuros consumidores. Igualmente tenemos el caso de CARST, el cual refiere prácticas de RSE con las comunidades circundantes a la hacienda, y además rehabilitan jóvenes que posteriormente pasan a formar parte de la nómina de CARST. Así existen otro

centenar de ejemplos entre ellos POLAR y sus inversiones en materia deportiva. Ahora proyectos sociales como los de Banesco, o los de Pdvsa estarían fuertemente cuestionados por este estudio. Una compañía que gaste dinero y esfuerzo en una RSE que no esté de alguna manera conectada con su estrategia de negocios, generalmente estará peor que una empresa que no invierte para nada en la RSE. (Weiser & Zadek, 2000)

El trabajo de (Weiser & Zadek, 2000), destaca una investigación hecha por DiBartolomeo, donde se señala que el Domini Social 400 Index se desempeñó por encima del S&P 500 entre los años 1990 y 1995. Ahora demostraron también que las empresas que inviertan en la RSE sin estar directamente relacionadas con las estrategias fundamentales de la empresa, harán en promedio menos daño que bien. Por lo que se promueve invertir sin importar lo que encontró el estudio anterior.

Ya para concluir, esta data nos indica que la RSE ha comenzado a llegar a niveles donde sí importa, y sí puede hacer la diferencia en la relación con los accionistas de compañías públicamente intercambiadas. Compañías que encontramos en los mercados de capitales pueden tener la habilidad para ganar ventajas en el aseguramiento de inversiones por parte de consumidores socialmente concientes. Es así como podrán atraer a estos nuevos accionistas a través de un compromiso y una estrategia de RSE donde en definitiva se eleve

el valor de la empresa y de sus acciones. "Stan Litow, Vice-Presidente de Relaciones Comunitarias Corporativas de IBM, reporta que la su alta clasificación en un número de estudios de RSE, han ayudado a persuadir a colegas del valor de la RSE, ya que ayuda a demostrar la conexión entre la adquisición de fondos de inversiones y la RSE" (Weiser & Zadek, 2000,44).

En el trabajo de (Keeble et al, 2004), The Business Case for Social Responsibility, se deja bien claro que el caso moral a favor de la RSE está bastante claro y no necesita de argumentación. Ahora queda entonces por descubrir si realmente se puede hacer un caso de la RSE reconociendo un desempeño económico y comercial. En lo que se refiere al desempeño financiero, este estudio de Arthur D. Little, consiguió estudios pasados donde por cada dólar invertido en el año 1926 en fondos de compañías "visionarias" y filantrópicas en materia de RSE, tendrían para 1990 acumulado seis mil trescientos cincuenta y seis (6356) dólares acumulados, comparado con novecientos cincuenta y cinco (955) dólares invertidos en compañías que nunca aplicaron la RSE como parte de su estrategia corporativa.

El Institute of Business Ethics en Londres publicó un estudio del FTSE 250, donde las compañías dentro de este índice mostraron que aquellas con códigos éticos, en un período de cinco (5) años se desempeñaron mejor que el promedio, en términos económicos y valor de mercado. Para el 79% de los

gerentes de fondos y analistas encuestados en el 2003, la gerencia de riesgos sociales y ambientales tiene un impacto positivo en el valor de mercado de la compañía a largo plazo. Así el 78% de los líderes de negocios a lo largo de Europa creen que sólo integrando la RSE como práctica de la compañía se logrará ser más “competitivo”.

V. RESEÑA HISTÓRICA RON SANTA TERESA

A. Ron Santa Teresa: *una historia ligada a Venezuela*

Desde su fundación en 1796, en la historia de la Hacienda Santa Teresa, estaba inscrita la historia de Venezuela. En lo más remoto del año 1771, Martín Tovar y Blanco recibe del Rey Carlos III de España el título de Conde de Tovar y la Cédula Real de las llamadas “Tierras de Tovar” ocupación que hoy conforma la Hacienda Santa Teresa. Luego de su fundación en 1796, el Libertador Simón Bolívar para el año 1818, ratifica en tierras de Santa Teresa su histórica Proclama de Abolición de la Esclavitud, haciendo de ésta un patrimonio de inmensurable valor histórico para el país. Para el año 1830 Gustav Julius Vollmer contrae matrimonio con la señora Panchita Ribas, sobrina del General en Jefe José Félix Ribas y prima del Libertador Simón Bolívar, logrando así darle a las tierras de los Valles de Aragua una prosperidad nunca antes vista. Es para el año 1885 donde Gustavo Julio Vollmer Ribas compra la Hacienda Santa Teresa y

trae consigo la modernización de las tierras y de la cosecha. En 1909 se registra la marca Ron Santa Teresa, la tercera marca comercial de Venezuela, aprovechándose la ocasión para adquirir la Hacienda Tovar e instalando en ella una Rectificación de Alcoholes. En 1913 el antes mencionado adquiere el primer tractor de Venezuela para ayudar en el arrime de la caña al trapiche. En 1928, Alberto Vollmer Boulton empieza a administrar la empresa luego de comprársela a sus hermanos, logrando un rápido proceso de desarrollo agrícola en la zona. El año 1936 representó un año muy relevante ya que instalan el primer trapiche con motores eléctricos comenzando la producción a grandes escalas de Ron.

En 1947, los hermanos Gustavo y Alberto J. Vollmer Herrera profundizan el proceso de modernización de la Hacienda y de la industria en general. En 1949, se inician los trabajos de reforestación y cortafuegos que continúan hasta la fecha, poniendo una vez más en evidencia el compromiso de Santa Teresa con la comunidad, el ambiente, y el desarrollo sostenible de la zona. Serían sus primeros pasos antes de convertirse en una de las grandes empresas a nivel nacional en materia de Responsabilidad Social Empresarial. La Compañía Anónima Ron Santa Teresa se funda para 1955 donde sus principales productos para la venta eran Carta Roja, Carta Blanca y Popular. Se instala también, pero ya para 1978, la destilería más moderna de América Latina, y la Planta de Tratamientos de Efluentes para la preservación del medio ambiental, de nuevo

pensando en el desarrollo sostenible de la región. En 1982, se lanza el producto "Gran Reserva", líder del mercado en ventas para la compañía hasta los actuales momentos. En 1983, nace el ron "Selecto", primer ron añejo Premium de Venezuela. Como evidencia del compromiso de Santa Teresa con el ambiente, entra en funcionamiento la segunda Planta de Tratamiento de Efluentes, una de las pocas ubicadas en el Río Tuy, todo esto en 1995. No está de más decir que para 1996 se lanza el ron super premium Santa Teresa 1796, celebrando así los 200 años de la fundación de la Hacienda Santa Teresa. En 1997 y el 2002, sale al mercado Rhum Orange y se abre la posibilidad a una Bodega Privada en las barricas de la hacienda. Finalmente en el 2005 comienza una campaña agresiva por penetrar mercados internacionales por parte de CARST. (<http://www.ronsantateresa.com/>)

B. CARST: Visión de cambio

"En el seno de la familia Vollmer siempre hubo conciencia de la importancia de Santa Teresa para el pueblo de El Consejo...Sin embargo, esta labor social no estaba organizada ni era dirigida de manera sistemática desde la empresa, sino que formaba parte de una larga tradición filantrópica de los dueños, que incluso trascendía las fronteras nacionales....En 1987, los padres de Alberto Vollmer crearon la Fundación Alberto Vollmer, con el propósito de darle forma institucional a esa centenaria trayectoria de ayuda a las actividades culturales,

científicas y educativas en Venezuela y otros países del mundo” (González & Márquez, 2005, 5).

En propias palabras de CARST la visión que ellos tienen de su empresa con la comunidad no es otra que una alianza para crecer de manera conjunta y efectiva.

“Somos una empresa familiar, dedicada a la producción del Ron de Venezuela, que tiene su sede en El Consejo, Municipio José Rafael Revenga, estado Aragua. Desde que se fundó la Hacienda Santa Teresa en 1796, el desarrollo de El Consejo ha estado estrechamente vinculado al de la compañía, que es la primera fuente de empleos directos e indirectos del municipio. En Ron Santa Teresa hacemos inversión comunitaria porque estamos convencidos de que nuestro crecimiento rentable y sostenido va de la mano del bienestar y prosperidad de la comunidad. Por ello nuestras iniciativas sociales han evolucionado hasta formar parte del Plan Estratégico de la compañía y se concentran en el municipio Revenga”(<http://www.ronsantateresa.com/>*).*

De nuevo entendemos y queremos hacer ver en propias palabras institucionales de la organización, su vocación por pertenecer realmente a la comunidad y lograr una convivencia basada en el respeto, la solidaridad y la honestidad. Sus proyectos sociales pilotos vienen a ser conocidos como: Provive, Camino Real,

Consetours, el renombrado Proyecto Alcatraz, el Taller del Constructor Popular, Visión Revenga, además de todos los invalorable aportes que han hecho a otras instituciones para su funcionamiento.

1. Proyecto Alcatraz.

"Proyecto Alcatraz es una de las seis iniciativas de inversión comunitaria de C.A. Ron Santa Teresa. Nació en 2003, como respuesta a un atraco a mano armada a un inspector de seguridad de la compañía. Capturados, a los atracadores se les dio la alternativa de elegir entre ir a la cárcel o pagar su falta con trabajo no remunerado durante tres meses. Aceptaron esta última opción y pidieron que se incorporara al resto de los integrantes de la banda. Al término de estos tres meses, los egresados del Proyecto Alcatraz pudieron optar por un empleo formal o continuar su formación. En el Taller del Constructor Popular aprendieron técnicas alternativas y convencionales de construcción de viviendas. En Café Alcatraz participan de todas las etapas del proceso de producción de café gourmet. En un futuro cercano participarán en la distribución y venta del producto" (<http://www.proyectoalcatraz.org/espanol/origen.htm>).

Vimos que todo comenzó con un atraco armado a uno de los vigilantes, y terminó con un proyecto invalorable por el hecho de tratarse de vidas humanas, que reclutó a dicho "malandros" y los convirtió en parte activa de nuestra

sociedad. Al proponerles la alternativa de trabajar por tres meses sin recibir ni un centavo contra la opción de parar en la Policía de Aragua, prefirieron la oferta de Vollmer antes de terminar liquidados por parte de los mismos agentes policiales. Se incluyó en la iniciativa a otros veinte miembros de la banda, y entre sorprendidos e ingenuos comenzaron a montar lo que es el Proyecto Alcatraz. Se bautiza con este nombre en alusión a la famosa cárcel de San Francisco, con el sentido de hacerles ver que la principal cárcel de la cual debían escapar era su forma de actuar y pensar.

Enfrentarse a esta realidad fue muy difícil ya que había que lidiar con delincuentes, criminales, asesinos y drogadictos. Sin embargo:

"Los gerentes de CARST se dieron cuenta de que si no enfrentaban la situación de una forma diferente a la usual—subir muros, contratar vigilancia, aumentar el gasto en mecanismos de seguridad, entre otros—los problemas persistirían. En palabras de Jimín Pérez (Gerente de Seguridad y fundador del Proyecto): "una vez más había que convertir la crisis en oportunidad" (González & Márquez, 2005, 9).

Comenzaban en las mañanas a trabajar en lugares remotos de la Hacienda a lo largo de tres meses. En las tardes tomarían clases de formación en valores, asuntos legales, control del uso de las drogas y trabajo comunitario,

complementado con un programa de asistencia psicológica. Al final de la tarde decidieron incluir un entrenamiento deportivo dirigido por el mismo Alberto C. Vollmer, específicamente de rugby. El rugby era un deporte totalmente desconocido para los muchachos, pero servía como mecanismo para drenar energía trabajando en equipo, sin que ninguno tuviera una ventaja sobre otro, dada su inexperiencia en dicho deporte (González & Márquez, 2005).

"Al observar los cambios en los jóvenes del primer grupo—que culminaron los primeros tres meses del programa en junio de 2003, Vollmer y su equipo gerencial decidieron probar con una nueva cohorte de alcatraces que fue reclutada entre los integrantes de la banda rival de La Placita, conocida como El Cementerio. La incorporación de este segundo grupo obedeció al miedo que expresaron insistentemente los integrantes de la Placita de que al salir del programa fueran abatidos por sus "enemigos", quienes no habían pasado por el programa Alcatraz. Una vez incorporado ese segundo grupo, otra banda vino a la empresa a solicitar cupo por iniciativa propia" (González & Márquez, 2005, 9).

"La gerencia de CARST aprendía sobre la marcha de lo que consideraban aciertos del proyecto (tales como: la duración del programa y la introducción del rugby) y de los errores cometidos (por ejemplo: manejar grupos de más de 20 jóvenes, reclutar "forzadamente") y en conjunto decidían introducir mejoras

tanto en el contenido como en el funcionamiento del programa' (González & Márquez, 2005, 9).

Tal como nos indican (González & Márquez, 2005), para formalizar el proyecto y garantizar su sostenibilidad, se constituyó la Asociación Civil Proyecto Alcatraz. Hasta los actuales momentos el proyecto sigue en marcha arrojando cifras muy positivas, se ha logrado consolidar Café Alcatraz, el cual genera empleo directo para los muchachos. Ya más de cien alcatraces se encuentran estudiando, trabajando o realizando cualquier tipo de actividad lícita. Cuestión que nos llama a la reflexión a todos en relación a esta noble iniciativa, que le ha dado la oportunidad a centenares de venezolanos de cambiar su vida. Esta ISE, no fue vista como una inversión rentable, aunque a mediano y largo plazo le genera y le generará a CARST una inmensa rentabilidad monetaria y moral.

2. Taller del Constructor Popular.

"Con el fin de dotar a miembros de la comunidad de Revenga de las herramientas necesarias para practicar un oficio, contribuir a solucionar el problema de vivienda del municipio y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, en 2003 se creó el Taller del Constructor Popular. Tuvo como punta de lanza la remodelación de la Casa Morgado, una antigua casona colonial ubicada en el casco histórico de El Consejo. Allí, egresados del Proyecto Alcatraz

se forman y capacitan en técnicas alternativas y convencionales de construcción de viviendas para cambiar ranchos por casas en el municipio” (<http://www.ronsantateresa.com/>).

3. Iniciativas sociales de CARST.

“Aunque Alberto Vollmer compartía con su familia el interés por las causas sociales, los eventos de la invasión y el asalto a la Hacienda le persuadieron de adoptar una visión distinta respecto al foco y estilo de intervención. A su juicio la responsabilidad principal de CARST y la familia Vollmer en materia social debía estar enfocada en la población del municipio Revenga. Vollmer sostenía que era necesario superar la filantropía general para dar paso al concepto de la inversión comunitaria focalizada en la zona en la que operaba la empresa. Además pensaba que era vital incorporar las iniciativas sociales de la compañía en la estrategia del negocio y manejarlas con criterio gerencial” (González & Márquez, 2005, 11).

“Vollmer estaba convencido de que en materia de inversión social—como en cualquier inversión financiera—a mayor riesgo, mayor rendimiento. Aunque algunos buenos amigos le habían aconsejado no involucrarse públicamente demasiado en las iniciativas sociales, en su opinión éstas no serían exitosas si él, que era la cabeza de la empresa, no se comprometía a fondo. Sostenía que

"para que la cosa funcione, hay que embarrarse". (González & Márquez, 2005, 12)

"A su juicio había hecho un buen trabajo involucrando a la alta gerencia de la empresa en la ejecución de los proyectos sociales. Además había creado una Gerencia de Proyectos Comunitarios—adscrita a la Gerencia de Relaciones Institucionales—para hacerle seguimiento a las iniciativas existentes. No obstante, reconocía que todavía tenía por delante el reto de diseñar y poner en práctica mecanismos que llevaran la acción social a otros niveles de la compañía" (González & Márquez, 2005, 12).

No podemos agregar más a lo ya demostrado en propias palabras de la institución CARST. Manifiesta el claro aporte de esta Hacienda hacia el resto de las comunidades nacionales. Alberto C. Vollmer y los gerentes de CARST, lograron darse cuenta de la necesidad de asumir dichas iniciativas. Es entonces después del 2003 con la implementación del PA, donde realmente se modifica la mentalidad y la filosofía de Ron Santa Teresa, ya que es el primer proyecto donde la gerencia se involucra de lleno, y donde internalizaron buena parte de los costos y los beneficios. Es por ello que ese año lo escogimos como eje fundamental de quiebre entre la vieja gerencia de CARST, y la nueva ética gerencial de la empresa de uno de los mejores rones de Venezuela.

VI. METODOS DE EVALUACION

A. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE PROYECTOS (EEP)

En el campo de las ciencias económicas, tenemos como herramienta básica de los agentes económicos encargados de la toma de decisiones, la evaluación de proyectos. Esta evaluación, busca observar cuantitativa y cualitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos disponibles a una determinada iniciativa. Para tal toma de decisión se han coordinado diversos métodos y metodologías, buscando la mejor asignación de los recursos de inversión. Ahora se debe hacer notar, que estos procesos de evaluación no son exhaustivos y no producen algo más allá de una simple recomendación y encaminan al decisor a la posible mejor sentencia como referencia, más no como la última palabra. En definitiva "la técnica no debe ser tomada como decisiva, sino sólo como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir. Así será posible rechazar un proyecto rentable y aceptar uno no rentable" (Sapag & Sapag, 2003, 1).

Si nos encaminamos en saber si determinada propuesta o proyecto es pertinente, éste debe evaluarse en términos de conveniencia, para así asegurarse que de alguna forma, la puesta en marcha de este proyecto favorecerá, un estándar de eficiencia, una necesidad humana, etc.

“La Evaluación Económica de Proyectos pretende medir, objetivamente, una serie de magnitudes cuantificables que, mediante el uso de técnicas cuantitativas, generan una serie de indicadores que faciliten la toma de decisiones. El hecho de que existan procedimientos matemáticos como fundamento, no significa que para un mismo proyecto existan distintos criterios de evaluación. Los distintos métodos son válidos, en la medida en que surgen de la realidad misma de la cual forma parte el proyecto y en la que deberá producir sus beneficios. La correcta valoración de los beneficios esperados es la que al final permite realizar la evaluación más adecuada (Sapag y Sapag, 1996)”
(Sapag & Sapag, 2003, 14).

Es clave definir cuál va a ser el objetivo específico que se persigue para así seleccionar el criterio evaluativo correcto. Es importante, en el caso nuestro que delimitemos con cierta claridad las variables que debemos insertar y el esquema a utilizar se debe adaptar lo suficiente para lograr medir la rentabilidad de las iniciativas sociales de una manera óptima. Se debe entonces en una EEP definir qué se persigue con él, ya sea la consecución de intereses privados o de intereses sociales. Está demás decir que en el caso de la RSE, las empresas se ubican en la búsqueda de ambos intereses los privados y los sociales, dándole igual importancia a ambos, ya que la consecución de uno conlleva a la del otro.

El contexto económico, político y social además de su respectivo marco institucional, vigente en una determinada nación definirá en mayor o menor grado el criterio imperante para la evaluación económica de un proyecto. Ahora, independientemente del marco en el que esté inserto el proyecto, siempre será posible medir los costos de las distintas alternativas de asignación de recursos. Ahora podrá ser un tanto variable dependiendo de la estructura que se tome, el hecho de medir, los beneficios cuantitativos, y las ventajas y desventajas cualitativas que implicaría un determinado proyecto de inversión.

B. BALANCE SOCIAL (BS)

Según (Méndez, 2003), El Balance Social (BS) suele entenderse como un instrumento de valoración y presentación del nivel de responsabilidad social que una empresa logra, reuniendo información cuantitativa y cualitativa. Asignando valores a variables e indicadores en algunos casos. Ello con el propósito de realizar una cuantificación de acciones o de comparación con un patrón deseado. Ha sido percibido como un instrumento moderno de gestión empresarial.

Entendemos entonces que sin duda existe una variedad inmensa de balances sociales, pero vamos a descartarlos para focalizarnos en el BS realizado por la Fundación Escuela de Gerencia Social, a solicitud de Alianza Social de

Venamcham, ajustado a la realidad socio-cultural del territorio venezolano y fundamentado en el enfoque de Desarrollo Humano Sostenible introducido por el PNUD en el año 1990. Esta busca tomar en cuenta la dimensión interna y externa de la actuación empresarial, a nivel interno, se delimita la caracterización socio-demográfica de la población laboral, las relaciones laborales, el desarrollo del personal, los programas sociales internos, la salud, y la participación e integración. A nivel externo se señalan, la calidad de bienes y servicios, las relaciones institucionales, la inversión social dirigida a la comunidad, y el ambiente (Méndez, 2003).

Así se logra que el BS pueda permitirle a la empresa “medir, evaluar y compartir con diferentes grupos de interés su desempeño como empresa socialmente responsable, con lo cual se da respuesta a las crecientes exigencias de la sociedad en su demanda de colaboración, eficacia y transparencia al sector empresarial como actor clave para el desarrollo del país” (Vargas, 2005, 5).

Los objetivos de la RSE y del BS se delimitan muy claramente:

- “Conocer de manera sistemática las acciones de responsabilidad social de la empresa.
- Medir cuantitativa y cualitativamente su actuación.

- Evaluar permanente y sistemáticamente su acción.
- Identificar aquellos programas de mayor utilidad para la comunidad y la sociedad que han de favorecer el desarrollo de una acción social más efectiva.
- Corregir su desempeño y planificar nuevas metas de responsabilidad social.
- Informar a diversas audiencias sobre el desempeño social de la empresa”(Machado, 2004, 258).

“el desempeño de la responsabilidad social de la empresa no debe ser visto como un gasto social que ha de pesar en la rentabilidad de la empresa. Hay estudios que evidencian que las empresas reconocidas por su desempeño social son más competitivas que las indiferentes al tema, y sus productos son más aceptados(...)Se ha demostrado que la responsabilidad social está asociada a una variedad de aspectos que contribuyen a un mayor beneficio para la empresa” (Machado, 2004, 258).

Entonces, ya para finalizar pudimos observar que el BS, se constituye en tres secciones precedidas por un mensaje institucional y una presentación. La primera sección se va a conformar de una descripción general del perfil de la

firma, donde se especifica, la misión y visión del grupo, las políticas impositivas de la empresa, y sus contribuciones al empleo y la economía nacional. La segunda, incluye toda la información en relación a los diversos indicadores organizados con arreglo a las variables más relevantes de la gestión de la empresa. Donde destacan las iniciativas de RSE a lo interno y a lo externo. Ya mencionamos que a lo interno se presencian variables como la sociodemográfica, la del desarrollo del personal, las de salud, etc. Y a lo externo tenemos las relaciones interinstitucionales, las de inversión social a la comunidad, la del medio ambiente, etc. En la tercera sección se señala un resumen del BS. (Vargas, 2005)

Bien es cierto que se logra mediante el BS, medir todos los costos de la RSE en una manera exacta, se tiene que para medir el impacto final a través de una metodología que sume los beneficios y reste los costos, este BS, no es el mejor método. Aparte de ello, al final el BS, busca comparar el conjunto de costos en los que la firma ha incurrido en determinado año y compararlo directamente con la Utilidad Neta del Ejercicio de ese mismo año. Lo que puede pasar es que resulten dos variables que no tienen ningún sentido o podrían no tenerlo. Por ejemplo, puede ocurrir el caso que en un año determinado se decida aumentar los gastos en RSE, pero a su vez dado que se logró una cierta patente en un determinado país las ventas se incrementaron abismalmente y eso influyó de

manera directa y positiva, sobre la Utilidad Neta. A pesar de que en el BS parecería que es debido al incremento en inversiones sociales, el resultado en utilidad es producto de otra variable completamente distinta a lo inferido. En definitiva, hacer esa correlación a la ligera demuestra lo precario que sigue siendo el BS para medir la rentabilidad interna de ciertos proyectos sociales. Medir los retornos económicos de ISE, parece ser como pedirle peras al olmo.

C. ANÁLISIS COSTO-UTILIDAD (ACU)

No podemos empezar a hablar del Análisis Costo-Utilidad (ACU), sin tener claro a qué nos referimos cuando hablamos de utilidad.

"En términos económicos, decimos que alguien deriva "Utilidad" de un bien o servicio cuando la persona prefiere que este bien o servicio exista a que no exista; o al comparar dos servicios o estados, que prefiere uno a otra (Pierce, 1988). Como vemos, el concepto de Utilidad, tal como lo utilizamos en este artículo, se refiere para empezar a una valoración que hace la persona que disfruta (o sufre) un servicio o un estado determinado" (Mendoza, 1995, 2).

Es así como el ACU es el espacio de la evaluación económica que presta una principal atención a la calidad de los resultados producidos o evitados por el proyecto, desde la perspectiva de los beneficiarios o de quienes demandaron el proyecto. Vemos entonces que presenta una gran semejanza con el estudio de

ACE, por lo cual se hace la referencia a que lo válido para este método es válido para éste también (Ripoll, 2004).

Hay que ver entonces que en el ACU se compara el costo incremental de un proyecto, desde un punto de vista determinado, con la mejora incremental atribuido al proyecto. Ahora la diferencia con el ACE se encuentra en la medición de los resultados del proyecto. En el ACE se buscan los resultados inmediatos, en el ACU se busca incorporar el concepto de calidad del resultado logrado, es decir el nivel de utilidad lograda con el resultado. Esta diferencia, señala (Ripoll 2004), hace que muchos autores consideren al ACU sólo como una variante dentro de los estudios del ACE.

Para (Ripoll 2004), es conveniente utilizar el ACU, cuando la calidad es el resultado que se persigue. Cuando el proyecto afecta tanto a la calidad como a la cantidad de resultados y se debe tener una unidad de comparación que incluya ambos conceptos, así como cuando el proyecto tiene un variado espectro de resultados posibles y se desea tener una variable común que permita comparar dichos resultados. Y cuando se desea comparar con otros proyectos que han utilizado el ACU.

En esta misma sintonía debemos expresar cuando no es conveniente utilizar un ACU, y ello se refiere cuando sólo es posible obtener datos de efectividad

inmediata, cuando los datos sobre la efectividad demuestran que las alternativas son igualmente eficaces. También cuando la utilidad es fácilmente medible en los resultados finales. Y cuando el costo de realizar un estudio de ACU es demasiado elevado.

Es así como llegamos a determinar que aunque es sumamente útil la información que saldría de un ACU para nuestro trabajo, de nuevo los objetivos centrales de nuestro proyecto no se cumpliría. Es por ello que descartamos este método para la medición de los resultados del Proyecto Alcatraz. Aunque, si bien sería interesante medir la calidad que ha tenido el Proyecto Alcatraz en sus involucrados, lo que se nos requiere en esta investigación es medir los retornos de esta iniciativa social y demostrar que este tipo de inversiones son rentables. Ahora si quisiéramos comparar entre dos alternativas y ver cuál es más útil, el ACU sería el más conveniente, aunque de nuevo, excede a nuestro trabajo de grado.

D. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO (ACB)

El concepto de un análisis de costo-beneficio consiste en establecer un marco para evaluar si en un momento determinado en el tiempo, el costo de una medida específica es mayor que los beneficios derivados de la misma. Para ello es necesario medir todos los efectos positivos y negativos de un proyecto para

saber cuál de los dos efectos en el agregado es mayor (<http://www.iice.ucr.ac.cr/justo/Lectura9.pdf>).

Es necesario también, buscar no sólo el valor de un insumo o producto en un momento específico en el tiempo, por ejemplo, su precio de mercado hoy o lo que está dispuesto a pagar un demandante hoy, sino también analizar como varía o puede variar la valoración de algo en el tiempo. Para evaluar los gastos e ingresos de períodos futuros, debemos entonces poner las unidades en el mismo momento en el tiempo. Este ajuste se hace con el conocido “factor de descuento” que los hace equivalentes a gastos e ingresos en tiempo presente.

Todo lo explicado anteriormente debe ser empleado en un análisis tipo costo-beneficio. Este método de análisis no está limitado a ningún tipo de disciplina académica, ya sea sociología, medicina o economía, así como también se puede aplicar para el análisis gubernamental, militar o civil. Puede ser empleado tanto por los empresarios para analizar sus proyectos de producción como por los hacedores de política públicas para saber el impacto de sus políticas de educación, salud etc.

A pesar de estas virtudes, consideramos que este tipo de análisis no es el más pertinente y apropiado para el caso que estamos investigando. Ya que por la mayoría de los beneficios que intentamos determinar es difícil saber qué parte

de los ellos se deben al PA, y qué costos se relacionan con tales beneficios. Adicionalmente el cálculo de intangibles puede ser bastante complicado. Un ejemplo sería querer determinar cuánto vale que la empresa esté transformando vidas humanas o cuál es el valor de saber quién está robando en el barrio.

En el análisis de costo y beneficios se trata de predecir el futuro. Y el hecho que se apliquen técnicas científicas puede dar la impresión de que las predicciones son muy exactas, pero en realidad suelen ser bastante inciertas. Es por ello que los supuestos de partida de un análisis pueden ser suficientes para rechazarlo. Conscientes de la limitación, si decidiésemos aplicar este análisis, varios de los supuestos a usar pueden estar errados por la incertidumbre que se vive en el país. Por ello tampoco haremos ningún tipo proyección futura sino que analizaremos sólo el pasado de la empresa, es decir desde agosto del 2006 para atrás.

Existen otros estudios que son complementarios del análisis costo-beneficios pero que si podemos usar. Uno de ellos es el análisis de costo y beneficios indirectos. Estos van a ser aquellos costos y beneficios que no son producidos o generados por el proyecto pero que sólo se materializan si el proyecto es implementado. También se les conocen como secundarios.

Este tipo de análisis será importante usarlo en el caso que evaluaremos adelante, porque precisamente muchos de los beneficios obtenidos y costos incurridos no son generados de manera directa por las acciones tomadas por CARST. Será entonces necesario determinar cada uno de ellos e incluirlos en el análisis. Entre esos beneficios pueden encontrarse las mejoras en la seguridad de la zona, y por ende la posibilidad de aumentar en el desarrollo del municipio revenga y la revaloración de la tierra donde esta se ubica. Este beneficio, por nombrar alguno, no fue el objetivo inicial del proyecto pero igualmente fueron generados como un efecto secundario del mismo.

E. ANÁLISIS COSTO-EFECTIVIDAD (ACE)

Cuando no es posible articular los beneficios de un proyecto en valor moneda, ya sea porque el esfuerzo de hacerlo es demasiado grande, o bien sea porque los resultados de cualquier esfuerzo son descomunadamente impugnables, se aplica el mencionado Análisis Costo-Efectividad (ACE). El objetivo de éste es determinar qué alternativa de proyecto logra los objetivos deseados al mínimo costo, es decir el más eficiente. Existen entonces, tres formas de formalizar un ACE, siendo las más empleadas, el costo mínimo y el costo por beneficiario.

El propósito del ACE es cuantificar cómo estos factores se armonizan para fijar el valor general de un proyecto determinado. El Análisis Costo-Efectividad puede

determinar si una intervención social reduce costos o si es costo-efectiva. Es así como conocer la costo-efectividad de los programas puede ayudarles a decidir cómo mejorar la calidad de vida de los involucrados en las iniciativas sociales con recursos limitados.

Autores como (Kroeger 2004), señalan que el ACE tiene dos variantes, ellas son el costo-efectividad promedio y el costo-efectividad marginal. En el mismo concepto señala que la importancia del ACE radica en "que permite identificar las medidas económicas más favorables para realizar un objetivo determinado. Esas son aquellas con el menor costo de oportunidad social, o sea, las que minimizan el costo total en que incurre la sociedad para lograr el objetivo" (Kroeger, 2004, 5).

De igual manera:

"El análisis de costo-efectividad no permite la evaluación de los objetivos mismos respecto a cuan favorables son económicamente. Para eso, se necesita de un análisis de costo-beneficio. Más bien, el análisis de costo-efectividad acepta los objetivos como dados e identifica la manera más eficiente para realizarlos. Sin embargo, a través del análisis de costo-efectividad se compila la información sobre los costos de diferentes medidas. Esta información forma

parte también de la data necesaria para realizar un análisis de costo-beneficio'
(Kroeger, 2004, 5).

Ésta es entonces una de las razones de la invalidez de este modelo para la utilización en nuestro proyecto de investigación. Ya que necesitamos identificar la ventaja económica del Proyecto Alcatraz, así de simple.

Es así como el Análisis Costo-Efectividad (Meltzer, 2001); (Ripoll, 2004), se presta a aquellas evaluaciones económicas de proyectos en que se consideran, tanto los costos del proyecto como las consecuencias de él y su relación. Por lo tanto, el análisis de costos se realiza como uno básico, y se le adiciona la valoración de las consecuencias del proyecto y su relación.

Parte de la tarea de este ACE consiste en que se estructura en un análisis básico que permite determinar la efectividad de un determinado proyecto. Surgiendo de una determinación clara de sus objetivos, donde según la literatura encontrada, existen dos alternativas. En primer lugar existe un solo objetivo lo suficientemente claro como para que mediante la intervención social, se evalúe si realmente fue efectivo dentro de sus dimensiones. En segundo lugar tenemos que existen varios objetivos, y a través de intervenciones alternativas logran alcanzar la eficiencia en el mismo grado (Ripoll, 2004).

Hay que destacar como última cuestión metodológica, tal como lo plantea (Ripoll, 2004) en su trabajo de evaluación económica de proyectos educativos, como algo "*que nunca debe dejar de considerarse, apunta a que la medición de la efectividad siempre tiene que estar relacionada con un resultado tangible del proyecto...*"(Ripoll, 2004, 30).

Sin duda este ACE es de gran utilidad y pudiera servirnos de ayuda para medir la efectividad que están teniendo las iniciativas sociales en CARST. Por ello, vamos a utilizarlo como parte de nuestro trabajo de grado, ya que en primer lugar, observamos que la efectividad se mide para los logros externos de las iniciativas sociales, y no se aleja mucho de nuestro interés fundamental, el cual tiene que ver con el hecho de la medición de la rentabilidad económica de esta iniciativa.

En esta línea tenemos, que el ACE es una consideración importante, pero es sólo uno de muchos factores que deben tenerse en cuenta al tomar decisiones programáticas. Los modelos costo-efectividad, como vimos claramente, no toman en cuenta todos los costos y beneficios. A veces omiten aspectos importantísimos, pero difíciles de cuantificar, tal como nos señala UCSF en su AIDS Research Institute.

Además de ello (Ripoll, 2004), nos argumenta, que las críticas y objeciones que se le hacen a esta teoría, tienen que ver más con la calidad de los datos utilizados y presentados, que con los métodos precisos del cálculo de costo-efectividad. Así vemos entonces que se ratifican diversas razones para utilizar este modelo, y dado la semejanza con nuestras necesidades se acopla perfectamente.

F. METODO BENEFICIO-BENEFICIO (MBB)

Esta metodología es nueva y se aplica a este trabajo por carecer en el área de la ISE, de una metodología que mida los retornos para la empresa a la hora de tomar estas iniciativas sociales. Surge entonces como respuesta a las deficiencias teóricas del mercado y de una manera sencilla pretende estimar a través de diversos indicadores los beneficios que la RSE reporta para las compañías. Vemos que este método, utilizado por primera vez de manera inédita, en este proyecto de investigación, lo que tiene de característico es que define nueve (9) patrones fundamentales donde las empresas que realizan RSE, podrán observar cambios positivos, una vez decidan incurrir en políticas de RSC.

Se definen los nueve beneficios, como Procesos Legales, Reputación y Valor de la Marca, Consumidores Socialmente Responsables, Capital Humano, Adaptación

Flexibilidad y Eficiencia, Sustentabilidad del Negocio, Mayor Acceso a Nuevos y Diversos Mercados, Acceso a Capitales, y el Desempeño Financiero. Es en cada uno de estos puntos donde la empresa podrá ubicar sus beneficios tangibles e intangibles más relevantes.

Se busca entonces lograr a través de distintos métodos comparar el estado de la empresa antes de asumir la RSE, con los años posteriores a la RSE. Se desea hacer una especie de bloque diferenciador donde se toma un lado de la moneda y se analiza porcentual y nominalmente y luego se toma el otro lado, y se especifican las diferencias. Resaltando en todo momento el hecho de que una vez se decidió iniciarse en la RSC, influyó de manera positiva tanto social, ética y financieramente para la empresa. El MBB da una buena porción de libertad para asumir distintos enfoques en cada sub-punto, lo que nos genera por un lado flexibilidad, pero por otro desorden. Si bien se puede adaptar a la data encontrada y amoldada para cada caso empresarial, también es posible que se aproveche de esta libertad para omitir valores y variables, quedando en mano del investigador buscar los resultados que mejor reflejen la realidad de la firma.

Es así como se encuentran otro tipo de costos dentro de este análisis, entre los que hallamos que no se toman en cuenta los costos, tampoco asume otro tipo de beneficios que pudiera estar recibiendo la empresa. Es por ello que para solucionar buena parte de estas incógnitas, se plantea que este MBB debe ser

acompañado de otro método que refuerce la solidez de las metodologías. Consideramos que acompañándolo de el ACE, lograría de alguna forma comparar si el costo en que se incurrió fue el mas eficiente posible además, de cotejarlo con los diversos beneficios percibidos. Finalmente, destacamos que este MBB sirve como referencia únicamente, mas no como tomador final de decisión. Es decir, se presenta este tipo de metodología moderna con el propósito sencillo de demostrar cómo han cambiado las situaciones en las empresas luego de implementar la RSE, con respecto a años anteriores, y se desea destacar que los cambios pueden deberse a otras variaciones que este método no incluye dentro de sus variables. Es así como querer hacer la unión directamente entre la RSE, y las mejoras encontradas es de una inmensa dificultad, y excede las pretensiones de este modelo. Ya que sólo desea plantear de manera comparativa los escenarios antes y después de la RSE.

De nuevo pedimos disculpas si encuentran una diversidad de fallas en esta metodología, ya que por primera vez está siendo implementada en un proyecto de investigación, surge como necesidad y carencia de otras metodologías efectivas, y lo que se persigue en todo momento es ir perfeccionando su aplicación a las ESR.

CAPÍTULO 2 – EVALUACIÓN

I. ANÁLISIS COSTO-EFECTIVIDAD (ACE)

Esta metodología consiste en medir y comparar en términos monetarios los costos de dos alternativas distintas para solucionar un sólo problema. En este caso Ron Santa Teresa (CARST) se enfrentaba a la disyuntiva entre invertir en RSE, o aumentar los niveles de seguridad de la compañía, para atacar el flagelo de la delincuencia. Así, logramos de alguna manera cuantificar el impacto, ya sea ahorro o costos adicionales, para entender cuál pudo haber sido en definitiva la mejor opción a tomar. Se constituyen dos escenarios distintos para la solución de un problema.

El primer escenario (A) consiste en todos los costos que se hubiesen tenido que pagar para solucionar el problema de la delincuencia en la zona. Aquí, por estudios que realizó el gerente de seguridad de la empresa, se introducirán todos los gastos adicionales necesarios para reducir el riesgo del azote, y sus consecuencias. En definitiva se toman en cuenta todos los posibles desembolsos que se hubiesen tenido que hacer para atacar el problema.

El segundo escenario (B) que se nos presenta es el de solucionar los problemas delictivos, a través del Proyecto Alcatraz (PA). Para ello se incurrió en una diversidad de costos, y ha producido una serie de resultados. Se sumarán todos en una misma base anual, el conjunto de costos que ha producido este proyecto, sin importar la forma de financiamiento. Lo que deseamos demostrar es cuánto realmente cuesta montar una iniciativa de esta magnitud, incluyendo los costos intangibles que ofrece CARST, que bajo otra circunstancia, tendría que desembolsar en dinero. En conclusión, se sumarán todos los costos generados por el PA, desde la implementación en 2003 hasta el 2006.

Una vez estructurados estos dos escenarios e introducida la data correspondiente usaremos el supuesto de que los dos logran el mismo nivel de seguridad. ¿Por qué hacemos este supuesto? Nos atrevemos a decir que el PA es al menos tan bueno como la seguridad tradicional porque desde el 2003 no ha habido un solo incidente de hurto, robo o cualquier delito dentro de la Hacienda. E inferimos que la seguridad tradicional es tan buena como el PA porque es el método normal que tienen las empresas para defenderse del hampa y la delincuencia organizadas. Por lo que lo único que tendremos que verificar es qué escenario es más costoso en el corto y largo plazo. Así

podremos saber si PA no fue sólo la mejor decisión por su rentabilidad social, si no que fue también la solución más rentable a nivel económico.

Variables:

Escenario A: Seguridad Tradicional (Proyecto A)

Costos Anuales de Seguridad: (Costos de seguridad que se manejaban en cada período antes del PA)

- Sueldos y Salarios: Nómina, sobre tiempo, incentivos y fondo de ahorros.
- Beneficios Sociales: Vacaciones, utilidades, indemnizaciones laborales y por despido.
- Cargas Sociales: Seguro Social Obligatorio, Seguro Social de Paro Forzoso, el Ahorro Habitacional y el INCE.
- Contrato Colectivo: H.C.M, honorarios, uniformes y equipos de trabajo, medicinas, cajas de ahorro, guardería infantil y útiles escolares.
- Otros Gastos Personales: Cesta-Ticket, servicios de compañía, adiestramiento y otros gastos personales.
- Seguros: Seguro General e Industrial y el Seguro de Vehículos.

- Fletes de Distribución: Cargas impositivas de distribución.
- Impuestos: Incluye las cargas fiscales nacionales y regionales.
- Depreciaciones y Amortizaciones: La depreciación de edificios, vehículos, muebles, y otros activos
- Materiales y Suministros: Gastos en artículos de seguridad, materiales de limpieza, combustible y lubricantes, papel y materiales de oficina y artículo de computación.
- Mantenimiento: Gastos de mantenimiento del parque automotor, edificaciones e instalaciones, maquinarias y equipo.
- Servicios Generales: Electricidad, telefonía fija y móvil, arrendamiento de bienes inmuebles.
- Honorarios: Honorarios de abogados y servicios de terceros.
- Gastos de Viajes y Relaciones Públicas: Corresponde a los gastos de viaje y de relaciones institucionales.
- Otros Gastos Generales: Gastos en cuotas, suscripciones, comida y hotel.

Inversión Especial Requerida:

Corresponde al gasto en la creación de un sistema de circuito cerrado en la Hacienda. Todos los equipos que se presupuestaron para el incremento en

seguridad, más el incremento en el presupuesto de un 30% por concepto de aumento de efectivos de seguridad y equipamiento.

Escenario B: Empleo del Proyecto Alcatraz (B)

Costos del Proyecto Alcatraz:

Costos Pagados: (Estos costos han sido pagados en la fecha en que se especifica con dinero proveniente de diversas fuentes)

- Recursos Humanos: Gastos en personal que requiere el PA diariamente. Así como también el pago de indemnizaciones, vacaciones, y seguros.
- Nómina: Comprende el total anual del complemento de beca que reciben los integrantes del proyecto semanalmente.
- Gastos Bancarios: Apertura y comisiones por manejo de la cuenta bancaria de la ONG Alcatraz.
- Gastos Logísticos: Alimentación, medicinas, traslados y viáticos, y ropas y uniformes.

- Gastos en Viajes y Relaciones Públicas: Gastos en viajes al exterior, viajes locales, viajes de representación, y gastos en relaciones públicas e institucionales.
- Formación Integral: Son todos los gastos necesarios para proveer de herramientas útiles para el desarrollo personal de cada uno de los integrantes. Estos son: Los gastos en cursos y talleres, los programas de rehabilitación de drogas, los torneos de rugby, el proyecto de red de madres, charlas de Provive, sistematización.
- Materiales y Suministros: Papelería, material de oficina, artículos de computación, y materiales de limpieza.
- Servicios Generales: Electricidad, telefonía fija y móvil, servicios de correspondencia y encomienda, arrendamiento de inmuebles y de bienes muebles, alquiler de instalaciones deportivas, condominio, y servicio de limpieza.
- Otros: Este último gasto corresponde a los temas de emergencias y todo lo necesario para la difusión del proyecto: Material POP, logotipos, página Web, video institucional, etc.

Costos No Pagados: (Donaciones realizadas a la ONG PA, por concepto de honorarios y sueldos no cobrados, así como el uso de servicios e instalaciones exentos de cobro)

- Honorarios: Asesorías de Psicólogos, Psiquiatras, Abogados, entre otros.
- Coordinación General: Personal encargado de la supervisión del proyecto.
- Asistente: Es el sueldo no cobrado por uno de los coordinadores del PA.
- Presentaciones y Promoción: Es el sueldo no cobrado por las personas encargadas de hacer las presentaciones del grupo, diseño de imagen y recopilación de información.
- Cancha Deportiva: Valor del alquiler al público de la cancha de rugby de la Hacienda Santa Teresa.
- Alquiler de Oficina: Corresponde al costo equivalente del uso de la oficina donde opera la ONG PA.
- Servicios: Gastos en telefonía fija y servicios de electricidad y agua.

Costos Anuales de Seguridad: (costos de seguridad que se manejan anualmente luego de la implementación del PA)

- Sueldos y Salarios: Sueldos de nómina, sobre tiempo, incentivos y fondo de ahorros.
- Beneficios Sociales: Vacaciones, utilidades, indemnizaciones laborales y por despido.
- Cargas Sociales: Seguro Social Obligatorio, Seguro Social de Paro Forzoso, el Ahorro Habitacional y el INCE.
- Contrato Colectivo: Seguro H.C.M., honorarios, uniformes y equipos de trabajo, medicinas, cajas de ahorro, guardería infantil y útiles escolares.
- Otros Gastos Personales: Cesta-Ticket, servicios de compañía, adiestramiento y otros gastos personales.
- Seguros: Seguro General e Industrial, el Seguro de Vehículos.
- Fletes de Distribución: Cargas impositivas de distribución.
- Impuestos: Incluye las cargas fiscales nacionales y regionales.
- Depreciaciones y Amortización: Incluye la depreciación de edificios, vehículos, muebles, y otros activos.
- Materiales y Suministros: Gastos en artículos de seguridad, materiales de limpieza, combustible y lubricantes, papel y materiales de oficina y artículo de computación.
- Mantenimiento: Gastos de mantenimiento del parque automotor, edificaciones e instalaciones, maquinarias y equipo.

- Servicios Generales: Electricidad, telefonía fija y móvil, arrendamiento de bienes inmuebles.
- Honorarios: Honorarios de abogados y servicios de terceros.
- Gastos de Viajes y Relaciones Públicas: Como su nombre lo indica corresponde a los gastos de viajes y de relaciones institucionales.
- Otros Gastos Generales: Gastos en cuotas, suscripciones, comida y hotel.

En este análisis la única herramienta comparativa que usaremos serán los resultados arrojados año a año en cada uno de los escenarios. La regla de decisión será simplemente la escogencia del proyecto donde la suma de los costos de cada período por bloque sea menor. Usaremos la siguiente regla para determinar que escenario es más óptimo bajo el Análisis Costo-Efectividad.

Regla de decisión:

$A = B$ Ambos escenarios generan los mismos costos, por lo que no se puede preferir a ninguno en específico según el ACE.

$A > B$ El escenario B será el de menor costo por lo que se escogerá como el escenario óptimo.

$A < B$ El escenario A será el de menor costo por lo que se escogerá como el escenario óptimo.

Por último restaremos los costos del Proyecto (B) con los costos del Proyecto (A) en términos reales (a Bs. de 2006), para determinar cuánto se ahorró o cuánto gastó de más CARST por decidir realizar el PA.

II. MÉTODO BENEFICIO-BENEFICIO (MBB)

Ahora en este método, se ubicarán el enfoque y la metodología a aplicar en cada beneficio. Existen varias limitaciones. La primera dificultad la encontramos en el hecho de que el Proyecto Alcatraz sólo tiene tres años de existencia lo que hace de su data un poco inconsistente por lo corto del período. Por otro lado, las fuentes encontradas se nos otorgaron por parte de cada departamento de la empresa y existen algunos departamentos que contienen la data archivada de muy pocos períodos, y otros que sí tienen archivado los documentos de una buena cantidad de años anteriores. Hacemos la advertencia que por motivos de inconsistencia en la data archivada en CARST, existen irregularidades en los períodos de los puntos a analizar. Preferimos incluir la mayor cantidad de períodos posible donde hubiese tal data, para así reflejar de la mejor manera los resultados, y no limitarnos a un período consistente en todos los beneficios, por el hecho de que un determinado departamento no maneje data histórica.

A. PROCESOS LEGALES: *El costo subestimado*

Creemos que la forma para medir la variación en los comportamientos irresponsables luego de incurrir en RSE, es a través del número de juicios y

contingencias legales que maneje una compañía antes y después de asumir la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una política empresarial.

Ahora dado que queremos de alguna forma comparar los costos de CARST antes del Proyecto Alcatraz (PA), en este tipo de conflictos versus los costos que se le han imputado a la empresa luego del PA. Se tomará como variable, el cuadro de control de juicios y pasivos contingentes legales. Aquí se diferenciarán el total pasivo contingente hasta el 2003, en contraposición con todo el pasivo contingente al 30 de Agosto de 2006. Estas fechas separan en dos bloques las demandas antes de que existiera el proyecto, y las que ocurrieron luego de su aparición.

El Bloque A se refiere cuando todavía CARST no incurría en la iniciativa del PA. El Bloque B es el período comprendido entre el inicio de PA y la actualidad. Dado que nuestro objetivo es demostrar la diferencia que existe en CARST luego del PA, en materia de conflictos legales, nos basaremos en la diferencia en cantidad de juicios de los años anteriores con respecto al período del Bloque B.

Para ello vamos a utilizar, el número total de juicios a CARST desde 1955, el número de juicios del período A (1955-2003), y la cantidad del período B (2004-2006). Así, queremos clasificar dichas demandas entre Gubernamentales y No-Gubernamentales, el cual consisten en aquellas imputadas por organismos del Estado y las imputadas por otros actores involucrados, respectivamente. Esta clasificación, se observa cuando los juicios son por materia fiscal, y cuando son por materia civil, cambiaria o laboral. También estará separada por los bloques mencionados, siempre con el objetivo esencial de comparar el antes y el después. Se observará cuán eficiente ha sido la RSE en materia de disminución de conflictos.

Se delimitará la tasa de juicios anuales en materia No-Gubernamental y Gubernamental de un bloque y otro. Y se ofrecerá la proporción de demandas Gubernamentales y No-Gubernamentales con respecto al total de demandas divididas y separadas por bloques.

Variables:

Total # de Demandas

Total # de Demandas (1955-2003)

Total # de Demandas (2004-2006)

Total # de Demandas Gubernamentales (Fiscales) (1955-2003)

Total Demandas No-Gubernamentales (Cambiarias, Laborales, Civiles) (1955-2003)

Total # de Demandas Gubernamentales (Fiscales) (2004-2006)

Total Demandas No-Gubernamentales (Cambiarias, Laborales, Civiles) (2004-2006)

Promedio de Demandas por Bloque.

$$X = \frac{\text{\# de demandas legales a CARST (1955-2003)}}{\text{\# Total de años}} = \text{Prom. de Demandas Bloque A}$$

$$Y = \frac{\text{\# de demandas legales a CARST (2004-2006)}}{\text{\# Total de años}} = \text{Prom. de Demandas Bloque B}$$

Regla de decisión:

$X = Y$ Hubo el mismo promedio anual de demandas antes de PA que después del mismo

$X > Y$ Existe un promedio anual mayor de demandas antes de PA que después

$X < Y$ Mayor promedio anual de demandas ocurren después de PA

Promedio anual de demandas será el mismo en los primeros 48 años de la empresa que en los 3 años posteriores. Reflejará igualdad de juicios con respecto al total. Si X es mayor que Y, nos refleja que hubo un mayor promedio anual de demandas antes de PA que luego de la iniciativa, con respecto al total que ha manejado CARST hasta el momento. Si Y es mayor que X, los resultados nos reflejan que la mayor cantidad de juicios de la empresa se celebraron luego de la puesta en marcha de Proyecto Alcatraz.

Promedio de Demandas No-Gubernamentales (NG) por Bloque.

$$X = \frac{\text{\# de Demandas No-Gubernamentales (cambiarias, labor., civil.) (1955-2003)}}{\text{\# de años del Bloque A}}$$

$$Y = \frac{\text{\# de Demandas No-Gubernamentales (cambiarias, labor., civil.) (2004-2006)}}{\text{\# de años del Bloque B}}$$

Regla de decisión:

$X = Y$ Promedio de Demandas NG inter-anales antes y después del PA es igual

$X > Y$ Promedio de Demandas NG inter-anales era mayor antes del PA

$X < Y$ Promedio de Demandas NG inter-anales es mayor luego del PA

Si X es igual a Y , refleja que el número de juicios por circunstancias cambiarias, civiles y laborales es igual, con respecto a la cantidad de años de cada período.

Si X es mayor que Y , significa que anualmente en el Bloque A, se celebraron más demandas que en el segundo Bloque anualmente. Si X es menor a Y , nos indica que en la medida que se instauró el PA, las demandas No-Gubernamentales por cada año aumentaron con respecto al Bloque A, donde no existía el PA. Es decir el número de juicios legales NG anuales, aumentó luego de PA.

Promedio de Demandas Gubernamentales (G) por Bloque.

$A = \frac{\text{\# de Demandas Gubernamentales (1955-2003)}}{\text{Total \# de demandas Bloque A}}$

$B = \frac{\text{\# de Demandas Gubernamentales (2004-2006)}}{\text{Total \# de demandas Bloque B}}$

Regla de decisión:

A = B % de Demandas G es igual en ambos Bloques

A > B % de Demandas G es mayor antes del PA que después

A < B % de Demandas G es mayor luego del PA

En esta regla de decisión nos encontramos que si A es igual a B, el Porcentaje de Demandas Gubernamentales, no varió en cada Bloque con respecto al total de demandas de ese Bloque. Es decir, con respecto al total de demandas de ese periodo, la cantidad de juicios G, fue el mismo en los dos periodos. Si A es mayor a B, refleja que hubo una mayor cantidad de litigios NG celebrados antes de PA, con respecto al total de juicios de ese año. Si por el contrario B es mayor a A, indica que luego del PA se demandó más a CARST por parte de entes NG, que antes. Debemos resaltar el hecho de que los porcentajes obtenidos se refieren a la cantidad porcentual con respecto a la totalidad de juicios de cada Bloque en discusión.

Porcentaje de Demandas No-Gubernamentales (NG) de Cada Bloque.

$$A = \frac{\text{\# de Demandas No-Gubernamentales (1955-2003)}}{\text{Total \# de demandas Bloque A}}$$

$$B = \frac{\text{\# de Demandas No-Gubernamentales (2004-2006)}}{\text{Total \# de demandas Bloque B}}$$

Regla de decisión:

$A = B$ % de Demandas NG es igual en ambos bloques

$A > B$ % de Demandas NG es mayor antes del PA que después

$A < B$ % de Demandas NG es mayor luego del PA

En esta regla de decisión nos encontramos que si A es igual a B, el porcentaje de Demandas NG, no varió en cada Bloque con respecto al total de demandas de ese Bloque. Es decir, con respecto al total de demandas de ese período, la cantidad de juicios NG, fue el mismo en los dos períodos. Si A es mayor a B, refleja que hubo una mayor cantidad de litigios NG celebrados antes del PA, con respecto al total de juicios de ese año. Si por el contrario B es mayor a A, nos señala que luego del PA se demandó más a CARST por parte de entes NG.

B. REPUTACIÓN Y VALOR DE LA MARCA: *La carta de presentación de la empresa*

El impacto de imagen y valor de marca viene medido en diversos estudios mediante la aplicación de encuestas a los receptores de dichas imágenes, es decir, los consumidores. Una inmensa cantidad de encuestas tienen el propósito de identificar las variaciones en la reputación de una firma en la mente de los

distintos consumidores de bienes y servicios. En este trabajo no se estimará en el impacto en la reputación mediante encuestas sino mediante un indicador que de alguna manera recopila todas las publicaciones hechas para determinada empresa, resaltando sus inversiones sociales, sin pagarlas como parte de la publicidad empresarial. Básicamente se ubica el valor en centimetro de prensa publicada donde señalan el nombre de la compañía y destacan algunas de sus inversiones sociales. A este dato se le otorgó un valor mediante la suma en unidades monetarias de cuánto costaría la publicación si se deseara hacerlo como publicidad y propaganda. Utilizaremos este indicador para observar la variación en la imagen institucional de CARST antes y después del PA.

Si bien existe una diferencia sustancial entre la publicidad común y las publicaciones hechas en todos los periódicos y televisoras de manera gratuita del Proyecto Alcatraz, nosotros supondremos que el efecto en la mejora de la imagen es el mismo. Este supuesto hace que valoremos cada publicación sobre el PA de la misma manera que se evalúa la publicidad común, es decir igualaremos el costo monetario de hacer una pauta publicitaria equivalente, a la que CARST ha recibido de manera gratuita.

Para lograrlo se hará un centimetraje de todas las publicaciones hechas acerca del PA. Se separarán según su tamaño (tomando como regla, $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$, 1 Pág., 2 Pág.) y medio de información donde fueron publicadas. Luego se le otorgará un valor a cada una, conforme a las tarifas que actualmente rigen en cada uno de los medios por hacer una publicidad con esas características. Es importante aclarar que se obviarán algunas características en el valor del centimetraje tales como la fecha, día de la semana en que fueron publicadas y algunas diferencias no sustanciales entre las secciones en que aparecieron las mismas. Tal situación se origina debido a la imposibilidad de obtener las tarifas de todos los años de cada uno de ellos, así como otras características muy específicas de los artículos. Si bien esto nos puede llevar a una evaluación no tan precisa de todas las publicaciones, optaremos en todo momento por la menor tarifa que podamos escoger para evitar una sobre - valoración de los beneficios.

Variables:

- Artículos de Prensa, se refiere a todo el material desde el 2003 al 2006 sobre el Proyecto Alcatraz. Se identificarán con sus respectivos titulares.
- Periódico, se tomará entonces el diario o semanario donde se publica el hecho noticioso del PA (2003-2006).
- Fecha, se referirá únicamente al año el cuál fue publicado dicho artículo.

- Tamaño, simplificamos el trabajo otorgando cuatro tipos de modelos al tamaño del artículo. Podrá ser entonces, $\frac{1}{4}$ de página, $\frac{1}{2}$ página, $\frac{3}{4}$ de página, 1 página completa, 2 páginas, o la portada de esa publicación. En todo momento donde haya algún tipo de duda se buscará subestimar el tamaño con la intención de no sobreestimar el valor de la publicación. Además, como no se puede determinar si el artículo salió del lado de la cara o la contra-cara, dentro de la valoración se tomará la contra-cara, para así subestimar su valor. Además se valorarán todos los artículos de prensa al valor actual año 2006.

Se pretende hacer la medición con las fórmulas posteriormente delimitadas. Allí se especifican las variables antes mencionadas y se estipula aproximarse al valor de mercado de todas las publicaciones hechas sobre el PA. Hay que destacar que todos los montos serán manejados en Bolívares nominales al 2006, y a un tipo de cambio oficial de 2,150 Bs. por dólar, por lo que se podrán hacer comparaciones directas al estar todos en un mismo tiempo contable.

Variables:

Artículos de Prensa

Periódicos

Fecha

Tamaño

Diferencial en Publicidad Luego del PA.

$$X = \text{Valor Total de Prensa del Proyecto Alcatraz (2003-2006)} - \text{Nuevos Beneficios generados por PA}$$

Regla de decisión:

$X = 0$ El valor total generado por el PA es el mismo de CARST antes del PA.

$X > 0$ El valor generado por reputación del PA es mayor al anterior generado por CARST.

La incidencia que tuvo en la reputación de la empresa se puede entonces medir de esta manera. En la medida que la diferencia totalice cero (0) podemos mencionar que a nivel publicitario, las publicaciones y su valor no han disminuido por lo que, prácticamente, el PA tuvo una incidencia nula en la reputación. Por otro lado, si X es mayor que cero, indica que a medida que incursionó en el PA, la empresa obtuvo mayor valor en su reputación. El monto

positivo representará el valor agregado y el aporte monetario que en términos publicitarios el Proyecto Alcatraz le generó a CARST.

C. CONSUMIDORES SOCIALMENTE RESPONSABLES: *Un nicho del mercado en expansión*

El aumento en reputación puede originar una variedad de beneficios, ahora, nos interesa saber si esa mejora en reputación se transforma en un aumento directo por ventas debido a la valoración que hacen los consumidores de ésta. Bien sabemos que el precio y la calidad son factores esenciales a la hora de escoger determinado producto, ahora es cierto, que en la medida que aumenta la RSE, este factor será altamente tomado en cuenta. Definitivamente, si no se comprueba esa “premiación” que le dan a las ESR, se puede convencer a la mayoría, que aquellas que no cumplen con sus responsabilidades, y no responden a sus públicos como deberían, serán penalizadas por los consumidores.

Nos centraremos en las variaciones en la demanda de los productos de CARST. Indagaremos en la manera de comprobar a través de las ventas que si los consumidores creen, aplican y apoyan con sus acciones la RSE. La empresa

CARST por ser una empresa que vende productos manufacturados, depende financieramente de los consumidores y la disposición e intención de compra de sus productos. Basados en esta realidad, identificaremos el número de unidades vendidas por CARST desde el período económico 1998-1999 hasta el 2005-2006.

Haremos una comparación entre el promedio de ventas del Bloque A (1999-2003) con el promedio de ventas del Bloque B (2004-2006). El resultado de esa diferencia nos podrá reflejar el tipo de variación positiva o negativa de las ventas de CARST después que inició el Proyecto Alcatraz. Usaremos como escala de las unidades vendidas, las cajas estadísticas de nueve (9) litros de todos los tipos de rones de Santa Teresa vendidos a nivel nacional. Esta medida homogeniza las diferentes presentaciones de los productos, lo que los hace comparables e equivalentes. Haremos un primer análisis con el total de unidades vendidas de CARST, sin importar el tipo de producto. Seguidamente, separaremos los productos en tres (3) grupos, el grupo de los destilados, el grupo de los rones estándar y el grupo de los rones Premium. Es importante especificar que sólo usaremos en el análisis aquellos productos que existían antes del PA. De esta manera controlamos cualquier variación en las ventas como resultado de la entrada de un producto al mercado. Los productos que no

se usarán en el análisis serán Arakú (2001) y Superior Silver (2005). En definitiva el propósito es demostrar que luego del PA, las ventas incrementaron debido a una respuesta por parte de los consumidores el cual ven con mejores ojos la participación de Ron Santa Teresa en iniciativas sociales y la venta de sus productos.

Variables:

Total Ventas Anuales

Total Ventas Bloque A (1999-2003)

Total Ventas Bloque B (2004-2006)

Total Ventas Rones Premium

Total Ventas Rones Añejados

Total Venta Destilados

Promedio de Ventas por Bloque.

$$\text{Prom. Bloque A} = \frac{\text{Total \# de ventas años (1999-2003)}}{\text{\# de años Bloque A}}$$

$$\text{Prom. Bloque B} = \frac{\text{Total \# de ventas años (2004-2006)}}{\text{\# de años Bloque B}}$$

Regla de decisión:

Prom. A = Prom. B Total de ventas no aumentó ni disminuyó luego del PA

Prom. A > Prom. B Las ventas promedio luego del PA disminuyeron

Prom. A < Prom. B Las ventas promedio luego del PA aumentaron

Entendemos que si el Promedio de Ventas del Bloque A presenta igual valor que el Promedio de Ventas del Bloque B, resulta que luego del PA, el consumidor no varió su patrón de consumo por esta referencia social. Si el Promedio del Bloque A da una cifra mayor a la del Promedio del Bloque B, nos reflejaría que a medida que CARST consolida el Proyecto Alcatraz, las ventas han caído y en promedio antes se vendía más que ahora. Finalmente si encontramos que el Promedio de Ventas del Bloque B es mayor al del Bloque A, tendremos que luego de la puesta en marcha del Proyecto Alcatraz, las ventas reflejaron un incremento promedio en relación al resto de los períodos donde no existía PA.

D. CAPITAL HUMANO: *El motor de la empresa*

La **Responsabilidad Social Empresarial** representa una iniciativa que favorece la formación de capital humano de calidad en las empresas. Si bien no hacer RSE no implica que te encontrarás con un equipo deficiente a nivel de formación y preparación, las empresas que efectúan políticas de RSE, estimulan en todo momento el incremento en la calidad del personal que labora en la empresa. Es destacable que a mayor RSE, el reclutamiento de talentos será en esa proporción, ya que los nuevos empleados observan más atractivo un lugar de trabajo en una empresa con dichas características. Por otro lado tenemos que los empleados que se encuentran dentro de la firma, están más adiestrados ya que se busca de alguna u otra manera que crezcan profesionalmente.

Las tres áreas en las que vamos a investigar la variación son: La deserción de los empleados, el promedio de horas trabajadas por empleado y el nivel de producción de cajas físicas por trabajador. Deseamos entonces resaltar que estas variables cuentan con una serie de limitaciones y deficiencias. Ya que si bien manejamos la tasa de deserción de los empleados, y pretendemos utilizarla y aproximarla al hecho de que entre más RSE, habrá mayor retención de talentos. Si bien es un indicador aproximado, no refleja fielmente el hecho de que los empleados se sientan motivados a trabajar en una ESR, tampoco revela factores adicionales tales como reestructuraciones, etc. No contamos con un

índice que refleje la disminución de costos por reclutamiento, ya que según la doctrina se hace más fácil, al ser una ESR, reclutar nuevos y mejores empleados. Finalmente, queremos destacar que las horas trabajadas y el nivel de producción a pesar de ser variables, pretenden demostrar que el hecho que ahora los trabajadores dediquen más tiempo a sus trabajos y sean más productivos, no puede solamente atribuirse al hecho de que ahora CARST es mas activa socialmente.

Para el análisis de la tasa de deserción usaremos los datos de todas las personas que han renunciado o han sido despedidas en el período. Nos interesa medir la diferencia del promedio de cada Bloque, tanto del Bloque A que representa los años antes de Alcatraz, y el Bloque B, ya con el PA vigente y del número de empleados que no mantuvieron su trabajo en el año. Si bien las razones por las cuales esto sucede son innumerables, nos remitiremos a la doctrina de la RSE que especifica que con buenas políticas laborales y una buena reputación empresarial, los empleados tienden a permanecer por más tiempo en su puesto de trabajo, ya que no quieren renunciar a este ambiente no dan razones para que los despidan.

En cuanto al promedio de horas trabajadas por empleado, usaremos el total de horas trabajadas por año contable, así como el total de empleados de cada periodo. Con estos datos verificaremos la diferencia entre los promedios de horas trabajadas por trabajador entre cada uno de los bloques. Sólo así sabremos si después que se adoptó el PA en CARST, los trabajadores aumentaron o disminuyeron el tiempo empleado por año y por trabajador en la compañía.

Por último, verificaremos la variación de los niveles de producción dada la cantidad de trabajadores promedio, de los bloques A y B, así como las horas trabajadas en cada uno de ellos. Este análisis nos permitirá saber nuevamente, cómo varió la productividad por empleado y por hora trabajada. La productividad por empleado y por hora/hombre según la doctrina de la RSE deberá aumentar con la RSE, ya que los empleados con la intención de preservar su trabajo aumentarán su esfuerzo y desempeño en el mismo. Veremos entonces si la doctrina concuerda con el resultado empírico.

Variables:

Total Deserciones

Total Deserciones Bloque A (1998-2003)

Total Deserciones Bloque B (2004-2006)

Total Trabajadores por Mes

Total Trabajadores por Año

Total Horas Trabajadas

Producción Anual en Cajas Físicas

Análisis de Deserción

$$\text{Promedio de Deserción Bloque A} = \frac{\text{Total deserciones (1998-2003)}}{\# \text{ de años Bloque A}} = A$$

$$\text{Promedio de Deserción Bloque B} = \frac{\text{Total deserciones (2004-2006)}}{\# \text{ de años Bloque B}} = B$$

Regla de decisión:

$A = B$ No varían las deserciones con el tiempo producto de la RSE

$A > B$ La deserción fue menor luego de la implementación del PA

$A < B$ La deserción fue mayor luego de la implementación del PA

Ya que lo que deseamos es comparar los dos bloques y sus respectivas tasas del promedio de deserciones, al aplicar dicha fórmula nos encontramos con tres (3) posibles resultados. Primero que nada, si A es igual a B , significa que la tasa de deserción promedio del Bloque A es igual a la tasa de deserción promedio del Bloque de años B . Por lo cual a medida que se implementó el PA, la tasa de renuncias y despidos no se vio para nada alterada. Si resulta que A es mayor que B , podemos plantear que antes del PA los empleados desertaban a mayores tasas a la empresa, y luego del PA, los empleados, permanecen mas tiempo y salen menos personas de sus puestos de trabajos, hay menos rotación luego del PA. Si por el contrario nos resulta que A es menor que B , demostraría que luego de la implementación del PA, el promedio de deserciones aumentó en el segundo Bloque B . Es decir, en el lapso de los seis (6) años previos al Alcatraz, las deserciones promedio anuales fueron menores en comparación a los promedios de los tres (3) años posteriores al PA, el efecto de PA fue nulo sobre los empleados, la doctrina no puede ser ratificada en este caso.

Análisis del Promedio de Horas Trabajadas por Empleado.

$$\text{Promedio Anual A} = \frac{\text{Horas}}{\frac{\text{Promedio trabajadores año } t}{\# \text{ años Bloque A}}}$$

$$\text{Promedio Trabajadores por año } t = \frac{\text{Suma de } \# \text{ Trabajadores por Mes}}{\# \text{ Meses}}$$

$$\text{Horas Trabajadas por Año} = \text{Suma Total de Horas Trabajadas por Mes}$$

$$\text{Promedio Anual B} = \frac{\text{Horas}}{\frac{\text{Promedio trabajadores año } t}{\# \text{ años Bloque B}}}$$

$$\text{Horas trabajadas por persona Bloque A: } \frac{\text{Promedio Anual Horas A}}{\text{Promedio Trabajadores A}}$$

Horas trabajadas por persona Bloque B: $\frac{\text{Promedio Anual Horas B}}{\text{Promedio Trabajadores B}}$

Regla de decisión:

Prom. A = Prom. B Las personas trabajan igual en el bloque A que el B. PA no influyó

Prom. A > Prom. B Las personas trabajan menos horas luego del PA

Prom. A < Prom. B Las personas trabajan más horas luego del PA

Cuando nos enfrentamos a los resultados de estas formula obtenemos que si el Prom. A es igual al Prom. B, significa que las horas por trabajador promediadas en el Bloque A, representan las mismas horas por trabajador promedio en el Bloque B. Esto refleja que el PA no generó cambios en el compromiso laboral. Si tenemos que el Prom. del Bloque A es mayor al Prom. del Bloque B, el trabajador invierte menos horas luego de la implementación del PA, que antes. En definitiva los trabajadores trabajaban más antes que ahora. Si el resultado nos indica que el Prom. A es menor que el Prom. B, señala que luego de

implementar el PA, los trabajadores invierten más horas en sus trabajos que antes.

E. ADAPTACIÓN, FLEXIBILIDAD Y EFICIENCIA: *La información es poder*

Las empresas que aumentan sus canales de comunicación con sus "stakeholders", logran acceder a información privilegiada de gran utilidad, de primera mano y sin distorsiones. Las compañías pueden responder mejor a las crisis futuras si están preparadas para éstas. Pueden también responder y amoldarse a las variaciones del mercado siempre y cuando comprendan estas variaciones. En definitiva las empresas que actúan de manera socialmente responsable tienen ventajas competitivas sobre las otras cuando logran fuerte vínculos con la comunidad.

Esa circunstancia las hace más abiertas a las demandas de la sociedad, por lo que le es más fácil crear los productos y servicios que atiendan las nuevas expectativas. Es lógico pensar que esa información que se obtiene a corto plazo puede generar también una disminución enorme de costos, el cual le provoca

una ventaja comparativa notable. En CARST a través del PA es justamente lo que ocurre.

En la empresa CARST esta situación y beneficios se viven actualmente. No cabe duda para ninguno de los empleados, gerentes y directores que ahora la empresa identifica mejor las expectativas de la comunidad. Esta situación si bien no ha sido aprovechada para mejorar características de la empresa tales como sistema de producción o diseño de sus productos, si ha sido empleado en el tema de seguridad y protección de ésta. Como se mencionó en capítulos anteriores la Hacienda Santa Teresa había sido víctima de numerosas invasiones, y varios incidentes con delincuentes. Santa Teresa hoy, a finales del primer semestre del 2006, logra obtener la información sobre cuáles son los individuos que irrumpen con la tranquilidad de El Consejo y su Hacienda así como el desplazamiento ilegal de personas dentro de sus tierras.

La identificación de las personas que incurren en delitos son denunciados inmediatamente por los otros integrantes del Proyecto Alcatraz. Así mismo aseguro el director del Proyecto Jimin Pérez: "Los muchachos no permiten que el proyecto se venga abajo por nada ni nadie". En cuanto al desplazamiento e invasiones dentro de la Hacienda, el problema representa una amenaza con

probabilidades de éxito menores que antes. El departamento de seguridad de la empresa se entera por la comunidad de cualquier movimiento extraño de personas dentro del municipio Revenga, robos, hurtos, secuestros, etc. Es por ello que cuando obtienen esta información refuerzan las áreas más vulnerables y están prevenidos ante cualquier eventualidad.

Todo esto genera una reducción de costos cuantiosos para CARST, y los beneficios son invalorable, ya que no existe ninguna tecnología que pueda aplicarse para saber en poco tiempo exactamente quiénes son las personas de la comunidad que incurren en actividades delictivas. También es sumamente costoso saber los movimientos de personas extrañas fuera de la empresa que puedan ser etiquetadas como invasores, los únicos que son capaces de identificarlos son los miembros de la comunidad. Es por eso que no le podemos dar un valor a estos beneficios pero el lector podrá estipularlo según su intuición y lo ya explicado.

Para la valoración de la tierra se usara la valoración actual que ésta posee según el sistema de NIL 41. Por lo que se multiplicará este valor por el número de hectáreas invadidas, para saber el valor total de las pérdidas de CARST, por concepto de invasiones.

Variables:

Numero de Invasiones (1998-2003)

Numero de Invasiones (2003-2006)

Numero de Hectáreas Invasadas (1998-2003)

Numero de Hectáreas Invasadas (2004-2006)

Valor de la Hectárea en la Hacienda Santa Teresa

Costos Totales Invasiones.

$$\begin{aligned} \text{Costos Totales Invasiones Bloque A (98-03)} &= A \\ &= \text{Valor de 1 hectárea} * \# \text{ de hectáreas invadas} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Costos Totales Invasiones Bloque B (04-06)} &= B \\ &= \text{Valor de 1 hectárea} * \# \text{ de hectáreas invadas} \end{aligned}$$

$$\text{Costos Totales Invasiones a CARST} = A + B$$

Beneficios por Adaptación del PA en CARST.

$$\text{Beneficio PA adapt.} = A - B$$

Promedio de costo de invasiones desde el 2004 hasta el 2006 - Promedio de costo de invasiones desde el 2000 hasta el 2004 = pérdidas ahorradas por la empresa.

$$X = \frac{\text{Costos Totales Invasiones año (2004-2006)}}{\# \text{ de años Bloque B}} - \frac{\text{Costos Totales Invasiones año (1998-2003)}}{\# \text{ de años Bloque B}} = \text{Beneficios monetarios por ahorro de pérdidas}$$

(*) Los costos totales se estimarán mediante una valoración del terreno por hectárea multiplicada por el número de hectáreas invadidas.

Regla de decisión:

A = B No hubo beneficios por el PA en las invasiones

A > B Los costos de las invasiones disminuyeron luego del PA

A < B Los costos de las invasiones aumentaron luego del PA

Si $A = B$ entonces las invasiones sufridas en el bloque 2004-2006 son equivalentes en valor a las invasiones el bloque anterior. Si $A > B$ entonces las pérdidas sufridas después de implantado el PA, serán menores en comparación con el período anterior. Y por último si se obtiene que $A < B$, entonces las pérdidas por invasiones serán mayores después que se implementó el PA, por lo que ningún beneficio se le puede aludir en este punto al PA y demás inversiones sociales.

F. SUSTENTABILIDAD DEL NEGOCIO: *El puente hacia el futuro*

La sustentabilidad del negocio a largo plazo, es una consecuencia positiva e inevitable en todas las empresas que incurran en la RSE. El valor agregado que genera el hecho de contribuir con la sociedad y con el resto de los actores involucrados hace que dicha compañía tenga una proyección mayor en términos de beneficios y sostenibilidad de la firma. Está claro entonces en denotar que la teoría nos indicó que a medida que aumenta este tipo de contribuciones el impacto será tal, que aumentará los años de vida de una empresa por un conjunto diverso de circunstancias. Lo importante está en el hecho de que las

iniciativas sociales contribuyen y benefician a las compañías en relación con la sustentabilidad, disminuyen el riesgo, y a la larga son más seguras y confiables.

Para medir este impacto los distintos teóricos nos enseñan que si las empresas controlan toda la cadena de producción propiciará una mayor capacidad de mantenerse por tiempos de vida más largos. De nuevo otro factor de medición muy importante es el que tiene que ver con los Índices de Sustentabilidad Internacional, que señalan a las empresas mejores calificadas para perdurar. El problema está que en Venezuela no existe este tipo de indicadores, y CARST ni alguna otra empresa venezolana se encuentra en el listado de sustentables. El valor del cambio de mentalidad en la gerencia influye en este punto y es una variable a ser tomada en cuenta. La estabilidad empresarial a largo plazo la podemos encontrar en el impacto generado por la revalorización de la tierra, por una disminución en el riesgo. Esta variable sí va a ser insertada en el análisis, hasta el punto que será comparado el valor agregado que le generó el PA a CARST, en el valor de la hectárea de la hacienda. Vamos a utilizar para ello indicadores de valores de casas de zonas aledañas y zonas lejanas a la hacienda. Allí extraeremos un margen adicional que le hubiesen tenido que restar al valor de la tierra, ya que no habrían podido disminuir la delincuencia en la zona sin el PA.

Variables:

Valor viviendas Zona 1

Valor viviendas Zona 2

Tamaño viviendas Zona 1

Tamaño viviendas Zona 2

Valor de 1 Hectárea en los terrenos de Santa Teresa

Total Hectáreas de la Hacienda Santa Teresa

La Zona 1 se refiere a aquel barrio conocido como "El cerrito", cercano a la Hacienda Santa Teresa, donde el Proyecto Alcatraz no ha tenido ningún impacto debido a que no ha sido implementado para las bandas del mismo. El valor por una casa en esta zona está estimado entre seis (6) y nueve (9) Millones de Bolívars. Es una zona de altos niveles delictivos. La Zona 2 se refiere a aquel barrio conocido como el "5 de Julio", cercano a la Hacienda Santa Teresa, donde el Proyecto Alcatraz ha tenido mucho impacto debido a que ha sido implementado por las bandas del mismo. El valor por casa en esta zona está estimado entre catorce (14) y dieciséis (16) Millones de Bolívars. Es una zona de muy bajo nivel delictivo gracias al PA.

El promedio de los complejos habitacionales de esta Zona 1 es de 70 m² de construcción.. El promedio de m² de las viviendas de esta Zona 2 ronda aproximadamente por los 85 m² de construcción. Finalmente, Según cálculos hechos por el índice NIC 41 para terrenos de agricultura, se estima que para una hectárea de 100 toneladas de producción de caña, con 8% de azúcar, se puede obtener por un valor superior a los 4. 900. 000 Bolívars. Según cálculos propios de la hacienda, ésta cuenta con aproximadamente una totalidad de 263 hectáreas de superficie total. Lo que equivaldría a un total de 1.156.400.000 Bolívars en terrenos cosechables y de la propiedad de CARST.

Valor del metro cuadrado.

$$X = \frac{\text{Precio Promedio de las casas en la Zona 1}}{\text{\# de metros promedio en las casas de Zona 1}}$$

$$Y = \frac{\text{Precio Promedio de las casas en la Zona 2}}{\text{\# de metros promedio en las casas de Zona 2}}$$

Regla de decisión:

$X = Y$ El precio promedio de las casas en la Zona 1 es igual al precio promedio de la Zona 2

$X > Y$ El precio promedio del m² en la Zona 1 es mayor al de la Zona 2

$X < Y$ El precio promedio del m² en la Zona 2 es mayor al de la Zona 1

Esta regla de decisión nos entrega una información relevante en relación a los precios del metro cuadrado en ambas comunidades y sus terrenos construidos. Si X es igual a Y tendremos que en ambas zonas vecinas, el precio del metro cuadrado construido va a ser exactamente el mismo. Si es el mismo, podemos mencionar que el Proyecto Alcatraz no tiene un impacto real sobre el valor de las tierras en la zona. Si X es mayor a Y , entendemos que la Zona 1, la de más delincuencia, y donde el PA no se ha implementado tiene un valor superior al de la Zona 2, lugar donde si se implementó. Este resultado es bien contradictorio, ya que estipula que en la medida que aumenta la delincuencia en la zona y en la medida que no se soluciona dicho flagelo a través de Alcatraz, el valor del metro cuadrado construido es mayor. Finalmente si resulta que X es menor que Y , tendremos que el valor del m² de la zona donde se implementó el PA, será mayor al precio del m² donde no se ha implementado. Sin duda nos otorga este resultado un indicio en que el impacto del PA sobre la zona no ha sido

únicamente el mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos sino también le ha generado un valor agregado al precio de los terrenos en las barriadas.

Índice de Impacto Delictivo.

$$i = X / Y$$

Regla de decisión:

$i = 1$ La tasa de depreciación no impacta el valor de los dos terrenos, valen igual

$i > 1$ La tasa de depreciación pasa a ser apreciación, luego del PA aumentó Zona 1

$i < 1$ La tasa de depreciación refleja que disminuyó el valor de la Zona 1 luego del PA

Tenemos que si el índice del impacto delictivo es uno (1), nos refleja que no existe ningún tipo de impacto del PA sobre el valor de los terrenos. Sin duda ambos terrenos vecinos valdrían lo mismo, y la mejoría de seguridad en la zona no es factor suficientemente importante como para afectar el precio y valor de las viviendas. Si tenemos que la tasa es mayor a uno (1), el resultado indica que a medida que se implementa el PA en la Zona 2, el valor de la vivienda en la

Zona 1 aumenta en relación a la anterior. Es decir, luego del PA tenemos que la zona con más delincuencia e inseguridad, y la zona donde no existe el PA, tienen mayor valor por sus viviendas que la anterior. Finalmente, si la tasa es menor a uno (1) ello señala que el valor de la zona delictiva va a caer por esta tasa de depreciación mientras que la zona con el PA permanece con su valor constante. Otra forma de verlo es que en la zona del PA, el terreno construido va a adquirir un valor adicional por ser más segura, la Zona 2 se va a apreciar luego de la implementación del PA, mientras que la Zona 1 tendrá su valor real a causa de la delincuencia. Si existe tal tasa de depreciación aplicaremos dicha tasa a valor del terreno actual y observaremos la diferencia entre desarrollarlo o no.

Valor por Hectárea.

$\text{Valor por Hectárea del terreno Total al año 2006} = H$

$\text{Tasa de depreciación por zonas con altos índices de criminalidad} = i$

$\text{Beneficio generado} = H - i*H = Bg$
--

Regla de decisión:

$B_g = 0$ No hubo diferencias en el valor de las tierras con el PA que sin el PA.

$B_g < 0$ La tierra donde se aplicó el PA no se revalorizó en comparación a la tierra donde no se empleó el proyecto.

$B_g > 0$ Luego de la implementación del PA, se obtuvieron beneficios por revalorización de la tierra

Si los Beneficios obtenidos nos resultan igual a cero, significa que no se generó una depreciación a la zona donde no se hace PA y viceversa. En definitiva bajo este escenario el Proyecto Alcatraz no trajo ningún tipo de beneficios en lo que se refiere al valor de los terrenos. Si nos encontramos con que el BG es menor a cero, quiere decir, que luego de la implementación del PA en la Zona 2, los precios de las viviendas de la Zona 1 donde más bien ha aumentado la criminalidad, y donde no se ha insertado el programa como tal, aumentaron.

Finalmente nos encontramos con que los BG resultan mayor que cero o positivos. Ello refleja los dos escenarios que hemos propuesto desde el comienzo de la tesis, por un lado el escenario negativo donde no se implementa el PA, y por ende continua en auge la criminalidad como lo es en toda la

región. Y por otro lado el segundo escenario donde sí se concreta el PA en la zona, y por ende baja la criminalidad y se crean ciertas condiciones externas positivas. Es importante destacar que ser BG positivo se debe justamente a que la zona con criminalidad se deprecia frente a la zona con el PA, y conlleva a que CARST perciba beneficios por disminución y reducción de pérdidas. En definitiva la diferencia representa lo que se ahorró CARST, o más bien lo que ganó CARST al implementar el PA, y generar valor agregado a los terrenos y hectáreas de su hacienda.

G. MAYOR ACCESO A NUEVOS Y DIVERSOS MERCADOS:

Ampliando el campo de juego

Pudimos afirmar que el acceso a nuevos y mejores mercados se vincula con el historial que tiene una empresa sobre cómo trata a sus empleados, si maneja los recursos naturales de una manera responsable o si se preocupa por el bienestar de la sociedad que la rodea. Adicionalmente, es posible que la empresa acceda a nuevos mercados no explorados anteriormente por no parecer rentables a simple vista. Pero cuando se acerca, por razones de RS encuentra grandes beneficios en ellos y aumenta así su mercado. Una consecuencia inevitable y muy favorable para la compañía podría ser entonces,

el hecho de expandir sus horizontes y acceder a nuevos mercados, tanto internamente como externamente. Internamente como bien mencionamos es posible que se descubran nuevas rutas de comercialización, que otras comunidades, dada la nueva reputación con la que cuenta la empresa, se sientan atraídas a la misma y deseen adquirir el producto. Lo mismo puede ocurrir en el mercado internacional donde las empresas con políticas de RSE son bien vistas y pueden acceder con facilidad a los mismos. Al introducir sus productos en estos nuevos mercados, o por el simple hecho de encontrar proveedores, puede representar una situación sumamente ventajosa para la empresa y generarle una reducción de costos o unos beneficios mayores a los que ya tenían.

Verificaremos entonces si CARST ha aumentado el número de clientes a nivel doméstico, así como el nivel de sus exportaciones desde que comenzó el PA, comparando la variación porcentual anual de cada período entre el 2004 - 2005 (Bloque B) con respecto a la variación porcentual anual del Bloque A, es decir, el período 2000-2003. Vamos a manejar toda la data de las exportaciones desde el año 2000, los clientes con los que cuenta CARST antes y después de PA, tanto a nivel internacional como nacional. Tiene una serie de deficiencias esta información, se atribuye al hecho de que no necesariamente el aumento de

ventas a nivel internacional se lo podemos imputar al inicio del PA, al igual que el incremento de la cartera nacional e internacional. Es por ello que, haremos un aproximado y sencillamente comparamos cómo era la situación de CARST antes y después del PA. Logrando al final un aumento notable en los beneficios.

Variables:

Cajas Físicas Exportadas por Período

Suma Total de Exportaciones Bloque A

Suma Total de Exportaciones Bloque B

Cartera de Clientes Nacionales

Cartera de Cliente Internacionales

Variación de Cajas Exportadas Anualmente.

$$\text{Variación \% de Cajas Exportadas: } \frac{\text{Cajas Físicas Exportadas periodo } t}{\text{Cajas Físicas Exportadas periodo } t-1} = \text{VCE}$$

Promedio de Exportaciones por Bloque.

$$\text{Promedio de Exportaciones Bloque A: } \frac{\text{Suma Exportaciones (2000-2003)}}{\text{\# de años Bloque A}} = A$$

$$\text{Promedio de Exportaciones Bloque B: } \frac{\text{Suma Exportaciones (2004-2006)}}{\# \text{ de años Bloque B}} = B$$

Regla de decisión:

A = B El Promedio de Exportaciones del Bloque A es igual al Bloque B

A > B El Promedio de Exportaciones por Bloque es mayor antes del PA

A < B El Promedio de Exportaciones por Bloque es menor antes del PA

Si el resultado de la aplicación de dicha formula nos entrega que A es igual a B, ello implica que el promedio de las exportaciones en el período A, es igual al promedio de exportaciones en el período B. La igualdad nos demostraría que no hubo variación sustancial entre bloque y bloque, y que el promedio de ventas en exportaciones permaneció igual luego de la implementación de PA. Si nos entregan unos resultados donde A es mayor a B, ello significa que el promedio de exportaciones antes de la implementación de PA era mayor a la actual tasa promedio. Sin duda luego de la puesta en marcha de PA disminuyo el promedio de cajas físicas exportadas. Ahora, si nos encontramos que B es mayor a A, ello representa que las exportaciones luego de la implementación de PA aumentaron en comparación al promedio a los años anteriores al mismo. El

Bloque B cuenta con un nivel superior de exportaciones promedio que el Bloque A.

Variación de Cartera de Clientes (CC) Anualmente.

$$\text{Variación Anual de Cartera de Clientes: } \frac{\text{Número de Clientes periodo } t}{\text{Número de Clientes periodo } t-1} = \text{VCC}$$

$$\text{Variación de Cartera de Cliente Bloque A: } \frac{\text{Variación anual de CC (2000-2003)}}{\# \text{ de años Bloque A}} = A$$

$$\text{Variación de Cartera de Cliente Bloque B: } \frac{\text{Variación anual de CC(2004-2006)}}{\# \text{ de años Bloque B}} = B$$

Regla de decisión:

A = B El número de clientes permaneció igual, luego del PA

A > B El número de clientes disminuyó, luego del PA

A < B El número de clientes aumentó, luego del PA

Si encontramos que $A = B$, ello refleja que no hubo diferencias en el aumento de clientes antes y después de PA. Si nos resulta una $A > B$ ello indica que la cartera de clientes aumentaba a una tasa mayor promedio antes de que se iniciara el PA. . Ya para concluir si tenemos que $A < B$, plasma el hecho de que la tasa de aumento de número de clientes es mayor en promedio para los años posteriores al inicio de el PA.

H. ACCESO A CAPITAL: *El último peldaño*

Como ya sabemos y entendemos a qué se refiere un nuevo acceso a capitales debido a las ISE, pretendemos expresar el conjunto de variables que maneja su doctrina para verificar sus planteamientos en la realidad. Una fracción de las investigaciones la denota mediante la utilización de los retornos a largo plazo, utilizando esta variable como factor diferenciador entre las empresas financiadas de mejor manera gracias a la ISE. Otros prefieren identificar una variable como lo es la valoración de riesgo, el cual siendo más o menos alta, logrará demandar mejores o peores formas de financiamiento. Este es un punto donde coincidimos y deseamos investigar con profundidad. Es importante resaltar que a medida que las empresas calificadoras otorgan calificaciones altas en relación a su valoración de riesgo, estas empresas socialmente responsables podrán

demandar fuentes de financiamiento a mejores tasas de interés y montos mayores a los que normalmente se otorgan en el mercado. Otra variable estudiada es una tasa de incertidumbre que se asemeja mucho a la anterior y por ello la descartamos. Y finalmente, pretendemos trabajar en la variable del margen de endeudamiento, el cual se refiere al diferencial entre la tasa activa de interés prestada realmente, menos la tasa activa del mercado denotada por el Banco Central de Venezuela (BCV).

Las empresas RSE son valoradas como menos riesgosas por las razones ya vistas. Por ello estudiaremos las razones que las instituciones FITCH y CLAVE emplearon para considerarla en Febrero del 2006 como una empresa de riesgo A3. Y de esta manera saber si sus características de empresa RSE fueron tomadas en cuenta en su evolución.

Nuestro marco central de estudio de este punto será en relación a hacer una comparación entre el Bloque A, cuando el PA no existía, contra un Bloque B, el cual se refiere a los años donde el PA se ve desarrollado. Se desea comparar primero que nada, los montos totales de endeudamiento, es decir, comparar a manera de promedio, el monto de endeudamiento en Bolívares constantes con año base 2003, del Bloque A (1996-2003) contra el monto promedio de

endeudamiento del Bloque B (2004-2006). Luego se pretende ubicar la diferencia entre las tasas de endeudamiento dentro de cada escenario. Se logrará un promedio entre la tasa de interés activa del préstamo para el Bloque A y se comparará con la tasa promedio de endeudamiento del Bloque B. Con estas cifras en mano, se desea comparar los promedios de los márgenes de endeudamiento. Como ya señalamos, el margen se refiere al diferencial entre la tasa a la que realmente se endeudó la empresa menos la tasa activa del BCV, allí deseamos establecer un promedio del margen del Bloque A y compararlo con el margen promedio del Bloque B, y observar qué período logró endeudarse bajo un mejor margen.

Adicionalmente compararemos la diferencia entre el precio de cierre de la acción cotizada en la Bolsa de Valores de Caracas (BVC) de Santa Teresa anualmente desde 1997 hasta el 2006 con respecto a cada Bloque divisivo entre antes y después del Proyecto Alcatraz. Para así saber cómo era esta diferencia después de que comenzaron sus acciones sociales.

Variables:

Montos de Endeudamiento

Tasas Reales de los Préstamos

Tasas Activas del BCV

Margen (Spread) en Puntos de Endeudamiento

Años

Precio de Cierre de la Acción de CARST en la BVC

Montos de Endeudamiento Promedio.

$$\text{Prom. A} = \frac{\text{Total montos de endeudamiento (1997-2003)}}{\# \text{ de años Bloque A}}$$

$$\text{Prom. B} = \frac{\text{Total montos de endeudamiento (2004-2006)}}{\# \text{ de años Bloque B}}$$

Regla de decisión:

Prom. A = Prom. B Los montos de endeudamiento son iguales antes y después del PA

Prom. A > Prom. B Los montos de endeudamiento promedio eran mayores antes del PA

Prom. A < Prom. B Luego del PA, CARST se endeuda por montos mayores promedio

Si los resultados nos indican que el Prom. A es igual al Prom. B, quiere decir que antes y después del Proyecto Alcatraz, CARST se endeudaba igual ahora que antes a nivel de promedio de los bloques. El monto de endeudamiento promedio del Bloque A (1997-2003) es idéntico al monto de endeudamiento promedio del Bloque B (2004-2006). Si el Prom. A es mayor al Prom. B, refiere que el monto promedio de endeudamiento anual en CARST era mayor antes que luego del PA. Finalmente, tenemos que si el Prom. A es menor a Prom. B, indica que el monto promedio de endeudamiento luego de Alcatraz se eleva, coherente con la doctrina de la RSE, que señala que a medida que una empresa realiza más ISE, ésta logrará mayores montos de endeudamiento promedio anual.

Tasas de Endeudamiento Promedio.

$$t. A = \frac{\text{Total tasas de endeudamiento (1997-2003)}}{\# \text{ de años Bloque A}}$$

$$t. B = \frac{\text{Total tasas de endeudamiento (2004-2006)}}{\# \text{ de años Bloque B}}$$

Regla de decisión:

- t. A = t. B Las tasas de endeudamiento son iguales antes y después del PA
- t. A > t. B Las tasas de endeudamiento promedio eran mayores antes del PA
- t. A < t. B Luego del PA, CARST se endeuda por tasas mayores en promedio

Similar al ejercicio anterior se nos indica que si la tasa de endeudamiento promedio del Bloque A es igual a la tasa de endeudamiento promedio del Bloque B, antes y después de la implementación del PA, la empresa CARST, se endeuda a tasas promedio anualmente idénticas. Si t. A es mayor a t. B, sugiere que a manera de promedio la tasa de endeudamiento anual del Bloque antes de la iniciación del PA, es superior a la tasa de endeudamiento promedio anual. Refleja entonces que antes de que existiera PA, la empresa se endeudaba anualmente a tasas superiores a las actuales, luego de PA. Finalmente si, t. A es menor a t. B, ello refleja que a medida que se ha ido desarrollando PA, la tasa

anual de endeudamiento promedio es mayor que antes de la existencia de esta iniciativa social en particular.

Márgenes de Endeudamiento Promedio.

$$M. A = \frac{\text{Total Márgenes de endeudamiento (1997-2003)}}{\# \text{ de años Bloque A}}$$

$$M. B = \frac{\text{Total Márgenes de endeudamiento (2004-2006)}}{\# \text{ de años Bloque B}}$$

Regla de decisión:

M. A = M. B Los Márgenes de Endeudamiento son iguales antes y después de el PA

M. A > M. B Luego del PA, CARST se endeuda por Márgenes menores en promedio

M. A < M. B Luego del PA, CARST se endeuda por Márgenes mayores en promedio

Si $M. A$ es igual al $M. B$, demuestra que el margen promedio de endeudamiento en ambos bloques fue el mismo, la influencia del PA no afectó al tipo de acceso al capital al que se enfrenta la empresa. Si por otro lado tenemos que el $M. A$ es mayor al $M. B$, quiere decir que luego del PA, los márgenes de endeudamiento son inferiores al nivel de promedio anual que antes. Es importante destacar que a medida que el margen sea menor, es favorable, ya que logrará endeudarse muy cercano o por debajo de la tasa activa del BCV, lo que será beneficioso para la empresa. Si el margen de endeudamiento promedio es menor en el Bloque B que en el Bloque A, tiene que ser expresado que luego del PA, los márgenes de endeudamiento anual promedio son inferiores que antes de la existencia de la iniciativa social. Si finalmente tenemos, que el $M. A$ es menor que $M. B$, señala que luego de la implementación del PA, la empresa se ha tenido que endeudar anualmente y en promedio por encima del margen al que estaban acostumbrados. Obviamente es negativo ya que tendrán que pagar por márgenes superiores anualmente por encima de lo que usualmente se endeudó CARST.

Precio Promedio de la Acción de CARST en la BVC.

$$\text{Pcarst A} = \frac{\text{Total precios cierre de la acción CARST años (1997-2003)}}{\text{\# de años Bloque A}}$$

$$\text{Pcarst B} = \frac{\text{Total precios cierre de la acción CARST años (2004-2006)}}{\text{\# de años Bloque B}}$$

Regla de decisión:

Pcarst A = Pcarst B El precio promedio de la Acción CARST no varió luego del PA

Pcarst A > Pcarst B El precio promedio de la Acción CARST era mayor antes de el PA

Pcarst A < Pcarst B El precio promedio de la Acción CARST es mayor luego de PA

Si Pcarst A = Pcarst B, el precio de cierre promedio de la Acción de CARST en los años del Bloque A (1997-2003) es igual al precio promedio de cierre anual de la Acción de CARST en los años del Bloque B (2004-2006). Indica que el precio promedio en ambos bloques temporales no varió. Si tenemos que Pcarst

A es mayor a Pcarst B, se refleja que el promedio anual del precio de cierre de la Acción de CARST es mayor antes del PA que después. Finalmente si Pcarst A es menor a Pcarst B, denota que luego de haber tomado las iniciativas sociales como parte de la estrategia de la empresa, el valor promedio anual de la Acción de CARST aumentó. Podríamos atribuir parte del crecimiento del precio de cierre a que las acciones sociales han reflejado una muy buena imagen en la comunidad y en el país entero, por lo que el incremento en los precios de la Acción puede deberse a este factor. Sabemos también lo difícil que puede ser atribuir un factor de este tipo a una variación en el precio de la Acción ya que se deben tomar en cuenta otra infinidad de factores que afectan el mercado de capitales.

I. DESEMPEÑO FINANCIERO: *Lo bueno de ser bueno*

Este punto consiste en las atribuciones financieras que generan ser una ESR. Es muy simple entenderlo, aunque sumamente complicado medirlo, ya que presenta de alguna forma el impacto monetario de una empresa de iniciar proyectos sociales. La RSE se verá reflejada directamente en las cuentas de la empresa, y obviamente tendrá un impacto positivo. Si bien podemos decir que esta unión se da por el hecho de tener un número de factores que la RSE

mejora, tal como los empleados, los consumidores, la disminución de conflictos, la mejora en la reputación, etc., el compendio final llega a su momento cumbre en este punto. Esta especie de resumen de todos los beneficios de la RSE, debe materializarse de alguna forma, por lo que de nuevo buscamos la manera de establecer la hipótesis donde a mayor iniciativa social por parte de una empresa, ésta logrará como beneficio un desempeño financiero positivo.

Buscaremos comprobar mediante un análisis crítico entre las proporciones del costo de la RSE, y su incremento interanual, y la proporción en el incremento de las utilidades de la empresa. Y además comparar las utilidades promedios, en el bloque de años antes de la existencia del PA, y compararlo con el promedio de utilidades anuales del Bloque de años luego de su implementación. Adicionalmente deseamos comprobar el mencionado “ciclo virtuoso”, donde a medida que aumentan las inversiones sociales se eleva el desempeño financiero, y a medida que aumenta este desempeño se elevan las inversiones en RSE.

Para medir el desempeño financiero las empresas utilizan una infinidad de variables. Se encuentra una de las más utilizadas, la que se refiere a la Utilidad Bruta, el cual mide el resultado financiero de una empresa al terminar su año

contable. Es de común utilización por lo que la aplicaremos en este punto, además que las personas entienden con facilidad esta variable. Otra variable para medir el desempeño, es la de flujo de caja, la cual no utilizaremos.

Debemos hacer mención a que un buen rendimiento utilitario para la empresa en un año determinado luego de la iniciación del PA, probablemente no se deba únicamente a un incremento en las inversiones sociales. No hay que hacer un estudio a profundidad para entender que el desempeño definitivo de una empresa va a depender en una inmensa variedad de causales, entre ellas sin duda está el hecho de que una empresa contribuya con su comunidad. Pretendemos entonces hacer una comparación entre el desempeño de la compañía antes de que estableciera políticas de RSE, y su desempeño luego de que asumiera la RSE como estrategia de la firma.

Una vez tengamos la Utilidad por Trabajador de todos los años desde 1998, hasta el 2005, y tengamos la Utilidad por Hora Trabajada de los mismos años, se agruparán en dos bloques separados para su comparación. El Bloque A antes del Proyecto Alcatraz, y el Bloque B con el PA. Es necesario tener los datos en los mismos años contables para así poder calcular promedios de una forma correcta. Los ajustaremos con el IPC del BCV. Una vez ajustadas las cifras

promediaremos la Util. por Trabajador (1998-2003), con respecto al promedio de la Util. por Trabajador (2004-2005).

Variables:

Utilidad Bruta en Millones de \$ Año t

Utilidad Bruta en Millones de Bs. Históricos Año t

Total Número de Trabajadores Promedio Año t

Total Horas Trabajadas Año t

Utilidad Bruta por Trabajador y por Hora Trabajada.

$$A = \frac{\text{Utilidad B. en Mill. de \$/Bs. Hist. Año t}}{\# \text{ de Trabajadores Promedio Año t}} = \text{Util. B. x Trabajador Año t}$$

$$B = \frac{\text{Utilidad B. en Mill. de \$/Bs. Hist. Año t}}{\# \text{ Total de Hr. Año t}} = \text{Util. B. x Hr. Trabajada Año t}$$

Promedio de Utilidad por Trabajador.

$$A = \frac{\text{Total Util. B. x Trabajador Bloque A}}{\# \text{ de años Bloque A}} = \text{Prom. Utilidad B. x Trabajador Años (1998-2003)}$$

$$B = \frac{\text{Total Util. B. x Trabajador Bloque B}}{\# \text{ de años Bloque B}} = \text{Prom. Utilidad B. x Trabajador Años (2004-2005)}$$

Regla de decisión:

A = B El Prom. Utilidad por Trabajador es igual que antes y después del PA

A > B El Prom. Utilidad por Trabajador es mayor antes del PA, que después

A < B El Prom. Utilidad por Trabajador después del PA es mayor.

Si por medio de los resultados obtenemos que A es igual a B, se nos presenta una situación donde la Utilidad Bruta promedio por trabajador de cada Bloque es igual, por lo que cada trabajador en ambos bloques representa la misma utilidad. El trabajador era igual de productivo en relación a la utilidad antes y ahora con el PA. Si logramos un resultado donde A es mayor a B, refiere que la Utilidad promedio generada por el trabajador en el Bloque A es mayor a la producida por el Bloque B. Finalmente, observamos que si A es menor a B, ello

lleva consigo la connotación que a medida que se implementó una política social como el PA, la Utilidad generada por cada trabajador en el promedio anual es mayor a la que se generaba antes de éste. Podemos mencionar que por trabajador la empresa ahora genera mayores utilidades que antes. La empresa luego del Proyecto Alcatraz generará mayor utilidad por los trabajadores contratados.

Promedio de Utilidad por Hora Trabajada.

$$A = \frac{\text{Total Utilidad por Hora Trabajada Bloque A}}{\# \text{ de años Bloque A}} = \text{Prom. Utilidad por Hora Trabajada (1998-2003)}$$

$$B = \frac{\text{Total Utilidad por Hora Trabajada Bloque B}}{\# \text{ de años Bloque B}} = \text{Prom. Utilidad por Hora Trabajada (2004-2005)}$$

Regla de decisión:

A = B La Utilidad por Hora Trabajada no ha variado luego del PA

A > B La Utilidad por Hora Trabajada es mayor antes del PA que después

$A < B$ La Utilidad por Hora Trabajada aumenta luego del PA

Si nos encontramos con que A es igual a B , implica que la Utilidad por hora laborada en promedio es igual a la Utilidad por hora laborada luego del PA. Es decir, la Util. por hora trabajada no varía luego de la implementación del PA. Si nos encontramos con que A es mayor a B , el promedio de la Utilidad Bruta por hora trabajada en el bloque antes de la existencia del PA, es mayor al promedio de la Utilidad Bruta por hora trabajada en el bloque con la presencia de PA. Más bien con la introducción de PA la Util. Bruta decayó. Finalmente si la regla de decisión nos produce que B es mayor que A , ello implica que luego de la implementación del PA, nos encontramos con que la Utilidad Bruta por hora trabajada en los años del PA es mayor a la Util. Bruta por hora trabajada antes de la existencia del PA. En pocas palabras si nos encontramos con este resultado, implicará que la Utilidad Bruta que genera la empresa por hora trabajada por parte de sus trabajadores ahora es mayor, que la Utilidad Bruta que antes se generaba. La empresa luego del Proyecto Alcatraz producirá mayor utilidad por las horas trabajadas.

III. DATOS

A continuación presentaremos las fuentes de todos los datos recolectados tanto para el Análisis Costo Efectividad, como el usado en las nueve (9) áreas del Método Beneficio- Beneficio. Podemos afirmar que la totalidad de los datos referentes directamente con la actividad de la empresa fueron otorgados por cada uno de los gerentes de CARST en su sede principal en La Victoria, estado Aragua. Para lograrlo, se tuvo que recibir la autorización del Presidente de la compañía, el Sr. Alberto C. Vollmer, y posteriormente la del Ingeniero Magallanes quien es el Presidente de la Fundación Santa Teresa. Todos los datos fueron entregados con carácter de confidencialidad, y cada uno refleja de manera legítima el real desempeño de la compañía.

A. DATOS DEL ANÁLISIS COSTO-EFECTIVIDAD (ACE)

Los datos empleados en este análisis provienen de los archivos del departamento de seguridad (conocido bajo el nombre de Protección Integral CARST), así como de los documentos de la ONG Proyecto Alcatraz. Los datos del presupuesto de seguridad fueron entregados por el Señor Jimin Pérez y el Sr. Arnaldo Brito, Gerente y Administrador respectivamente, del departamento de

Protección Integral de CARST. Los gastos para el reforzamiento de la seguridad de la Hacienda, corresponden a un presupuesto realizado en el 2005 por el Sr. Arnaldo Brito (ver entrevista numero cuatro (4)). Allí se incluyen todos los gastos para la creación del circuito cerrado, así como también el aumento de personal requerido. Por otra parte los datos de los costos del PA, fueron suministrados por la administradora de la ONG PA, la Señorita Emily Vargas. Se incluyen los gastos corrientes del proyecto, así como aquellas donaciones no monetarias que la ONG percibe. Algunos costos como el alquiler de la cancha de rugby y de otras instalaciones físicas, se recabaron usando los costos de alquiler al público que tiene la empresa para el uso de éste. Es importante destacar que se tomaron en cuenta todos los costos del PA, a pesar de que muchos de ellos no son cubiertos ni por CARST, ni por la Fundación Santa Teresa. El PA sólo puede existir con todos los costos que conlleva el proyecto, y no nada más los que paga CARST. Por lo que nos interesaba comparar los escenarios donde CARST cubre la totalidad de los costos de cada uno.

B. DATOS DEL MÉTODO BENEFICIO-BENEFICIO (MBB)

1. Procesos Legales: El costo subestimado.

La información referida fue entregada por el Dr. Zvonimir Tolj Jr., abogado y Secretario de la Junta Directiva de CARST, de los archivos del departamento jurídico de la empresa. La fuente informativa nos indica todo el conjunto de demandas iniciadas y sentenciadas, desde 1955, año en el que se fundó la empresa, hasta el mes de Agosto de 2006, fecha de cierre del año contable de CARST para el periodo 2005-2006. Esta información contiene entonces cincuenta (50) juicios litigiosos en los que se ha visto involucrada CARST, contiene la información del equipo de abogados defensores, menciona a los demandantes, la naturaleza de la demanda, y el monto por el cual se inició la controversia.

Sería sumamente interesante hacer una especie de comparación monetaria entre los juicios del Bloque A y del Bloque B, traerlos todos a una misma fecha contable y emitir una especie de promedio y compararlos. A pesar de ser muy efectiva esta metodología, la fuente contiene diversas deficiencias y limites, en lo que se refiere a las fechas de iniciación de los litigios. Dado que la compañía y el departamento jurídico no cuenta con la documentación de las fechas, se nos hace imposible traer todos los montos a un mismo año mediante la aplicación del IPC. Es por ello que de manera alternativa deseamos comparar la cantidad de juicios en un momento y en otro.

2. Reputación y Valor de la Marca: La carta de presentación de la empresa.

Para este punto, afortunadamente la empresa poseía archivada la mayoría de las publicaciones que se emplearon en el análisis. Sin embargo un número importante de ellas se extrajeron de Internet. Estas publicaciones nos fueron entregadas por la Señorita Karla Farfán, miembro del departamento de Imagen Institucional de CARST. Existieron algunas publicaciones hechas por la CAF, el IESA que por no ser medios publicitarios, no pudimos otorgarle un valor específico.

Sin embargo la información presentada tenía un conjunto de inconvenientes. Primero que todo en relación a los diarios, estos trabajan y tienen formatos muy variados en relación a los tamaños de sus publicaciones. Es importante destacar que en el momento que hubo algún tipo de duda se prefirió subestimar su tamaño y valor. Es obvio que otorgarle un valor exacto a cada divulgación no es una tarea fácil, por lo que de nuevo se recurre a una especie de aproximación en el valor del mismo. Para hacerlo lo más preciso nos comunicamos con cada medio nacional e internacional y les requerimos sus tarifas particulares para la publicidad. A final de cuentas ya que hay una variedad inmensa en relación a la

página donde sale publicado, el cuerpo, el día, etc. Preferimos simplificar y colocarle el valor de una con las características indeterminadas. Este tipo de publicación tiene que ver con que se le otorga mayor libertad al medio de colocar donde considere más pertinente y conveniente la publicidad de la empresa. Dadas estas limitantes el valor es menor en relación a una publicidad donde ya se pacta la ubicación, las páginas, el cuerpo, etc. Consideramos que una publicación noticiosa del PA, es una especie de publicidad "indeterminada".

3. Consumidores Socialmente Responsables: Un nicho del mercado en expansión.

La fuente de esta información proviene de cifras oficiales del Departamento de Ventas, las cuales fueron entregadas específicamente por el Sr. Andrink Avendaño. Nos apoyamos en cifras encontradas en los Informes Anuales de Accionistas de CARST desde el período (1999-2003) hasta el (2005-2006). En estos informes aparecen las ventas anuales de CARST, y algunos detalles como el posicionamiento de ciertos productos dentro del mercado. Si bien las ventas de los productos se hacen en distintos tamaños y presentaciones. Se logró llevar las ventas a una medida estándar de nueve (9) litros por botella. Esta medida se conoce con el nombre de caja estadística, y debido a que poseíamos la

información exacta del tamaño de las unidades vendidas, pudimos hacer la medida. Nos ayudó a la hora de comparar las ventas de los productos separados por calidad.

4. Capital Humano: El motor de la empresa.

La fuente de toda la información que manejaremos en este tema de la tesis, la obtuvimos mediante la asistencia de la Sra. Ana de Ferray, Jefe de Administración de Personal, y acompañada de la Base de Datos para la Declaración de Empleo, Horas Trabajadas y Salarios Pagados del Ministerio de Trabajo. Es allí donde encontramos el total de trabajadores de la empresa distribuido mensualmente, además de la rotación de mano de obra y las horas laboradas todos los meses. Separamos el análisis por bloques temporales, el Bloque A incluye los años 1998 hasta el 2003 y el Bloque B desde el 2004 hasta el 2006.

Es necesario aclarar que en el punto de deserción se sumaron las personas que renunciaron o que habían sido despedidas de la empresa. La empresa no posee esta distinción en sus archivos.

5. Adaptación, Flexibilidad y Eficiencia: La información es poder.

La fuente de esta información nos la ofreció el Sr. Juan Cabrál, Gerente del departamento de suelos de CARST. Lamentablemente CARST sólo posee registro de pocas invasiones con su fecha y magnitud. Básicamente las únicas que posee son aquellas donde han tenido que ceder terreno mediante acuerdos con el Estado. Es por ello que el análisis se vuelve imposible.

6. Sustentabilidad del Negocio: El puente hacia el futuro.

Las fuentes esenciales de todo el punto provienen de distintos informantes. Primero que nada, el Economista Edgardo Noguera nos ha hecho llegar el valor de las tierras de la Hacienda Santa Teresa, según el método del NIC 41. Este método fue elaborado en Europa hace unos años, donde se busca darle un valor a la hectárea de terreno dependiendo del uso que se le pueda dar, la cantidad de minerales que contiene, las cosechas que pueda arrojar, el clima, etc. Tiene que ver más con razones de la agricultura que otro motivo. En el mismo Departamento de Tierras, nos indicaron el margen de precios que existen para las viviendas de las zonas aledañas, y todas las características de las mismas. Las cifras de criminalidad fueron otorgadas por la Policía de Aragua, y por la

Lic. Karla Farfán, donde destacan cifras de la misma Policía de Aragua y del Centro de Investigación Científica Penales y Criminalísticas (C.I.C.P.C.). Finalmente las cifras en relación a todo lo que tiene que ver con el nivel de bienestar del municipio Revenga nos la hicieron llegar la Alcaldía.

7. Mayor Acceso a Nuevos y Diversos Mercados: Ampliando el campo de juego.

En este punto tuvimos que recurrir a dos departamentos distintos. La información concerniente a las exportaciones fue suministrada por el departamento de exportaciones, por su gerente el Sr. Henrique Vollmer y su asistente la Sra. Rosa Quercia. En cambio la información sobre la cartera de clientes doméstica de la empresa fue provista a nuestra investigación por el Sr. Andrink Avendaño, miembro del departamento de ventas de la empresa.

Para las exportaciones la medida que se uso fue la de cajas físicas, porque bajo ese formato el departamento de exportaciones maneja sus ventas. En la cartera de clientes doméstica no se hizo diferencia sobre si variaron los clientes o no, sólo se tomó en cuenta el total de clientes por año. Nuevamente se debió a la dificultad que exigía obtener esa data.

8. Acceso a capitales: El último peldaño.

La fuente de toda la información manejada en este punto nos la otorgó el Dr. Marco Andrade, Director del Departamento de Finanzas de CARST. Allí se apoyó en los Informes Anuales a los Accionistas de CARST, el cual contienen toda la información financiera de la empresa dividida por año contable. Entendemos que la variación en el precio de la Acción y toda su repercusión en el mercado de capitales sale de los archivos históricos de la Bolsa de Valores de Caracas. Allí es donde se nos ofrece el precio de cierre, el precio de apertura del período siguiente, los montos totales de las transacciones anuales, etc. También en este punto manejamos la información acerca de los préstamos y las distintas formas de financiamiento de CARST. Se manejaron los montos anuales de financiamiento, aparte tenemos las tasas máximas y la mínimas anuales a los que se endeuda CARST. Los datos de las tasas de endeudamiento promedio se comparan con la información de tasas activas del Banco Central de Venezuela para justamente obtener los distintos márgenes.

9. Desempeño Financiero: *Lo bueno de ser bueno.*

De nuevo la fuente de toda la información manejada en este punto nos la otorgó el Dr. Marco Andrade, Director del Departamento de Finanzas de CARST. Se ubicó la información más relevante en los Informes Anuales a los Accionistas de CARST, para lograr medir efectivamente el impacto de Proyecto Alcatraz en Ron Santa Teresa. La data utilizada se enfocó principalmente en el desempeño financiero de la empresa, por lo que se estudió sobre la Utilidad Bruta y su diferencia antes y después del PA. Para encontrar un impacto lo más tangible posible, se comparó con respecto al número de trabajadores y las horas trabajadas. Resulta entonces, que se comparan los datos de la utilidad por trabajador y de la utilidad por hora trabajada, antes y después de PA, para medir el impacto de esta iniciativa en el rendimiento financiero de la misma.

CAPÍTULO 3 – RESULTADOS

Comenzaremos este capítulo con el análisis de los costos en materia de seguridad de CARST, reales e hipotéticos, así como también los costos del PA. Usaremos el explicado método ACE y luego distinguiremos y analizaremos los resultados. Posteriormente nos toca evaluar según el MBB los resultados de los distintos beneficios destacados en el capítulo anterior.

A continuación presentaremos la data de la estructura de costos de cada uno de los proyectos.

I. ANÁLISIS COSTO-EFECTIVIDAD (ACE)

A. ESCENARIO A: *Seguridad Tradicional*

Presupuesto 2003-2004

Costos de Seguridad:

Clases de Costos	Nuevo TOTAL
* Sueldos y Salarios	197,605,580.06
* Beneficios Sociales	151,299,146.05
* Cargas Sociales	22,112,964.75
* Contrato Colectivo	25,183,762.21
* Otros Gastos de Personal	98,404,866.26
** Gastos de Personal	494,606,319.33
** Gasto Personal nuevo (+15)	247,303,159.60
* Fletes	506,250.00
* Seguros	22,447,421.92
** Fletes de Distribución y E	22,953,671.92
* Impuestos Regionales	357,727.67
* Impuestos Nacionales	283,416.30
** Impuestos	641,143.97
* Depreciaciones	18,033,804.39
** Depreciación y Amortizacio	18,033,804.39
* Materiales y Suministros	19,886,168.80
* Mantenimiento	41,755,806.87
* Servicios Generales	21,404,214.21
* Honorarios	-21,130,682.91
* Gastos de Viajes y Relacio	4,195,469.57
* Otros Gastos Generales	1,803,590.85
** Otros Gastos Operativos	67,914,567.40
*** Total	828,498,994.68

Tabla 3. I. A. 1

Inversión Especial Requerida:

Artículo	Unidades	Precio Unitario	Total	Total más IVA (16,5%)	Índice IPC	Total ajustado al 2004
Cámaras Profesionales a Color	16.00	585,400.00	9,366,400.00	10,911,856.00	0.7140902360	9,499,845.00
Lentes Arco Iris Manual Veri focal	5.00	383,700.00	1,918,500.00	2,235,052.50	0.7140902360	1,945,833.26
Lentes Iris Manual Veri focal	11.00	212,637.00	2,339,007.00	2,724,943.16	0.7140902360	2,372,331.31
Maulin Brackets	16.00	34,500.00	552,000.00	643,080.00	0.7140902360	559,864.46
Conectores BMC	50.00	5,550.00	277,500.00	323,287.50	0.7140902360	281,453.60
Adaptadores Power Supply 12w	516.00	30,149.00	15,556,884.00	18,123,769.86	0.7140902360	15,778,526.08
Servidor Pentium 4, 300 GB	1.00	1,600,000.00	1,600,000.00	1,864,000.00	0.7140902360	1,622,795.52
Tarjeta de 16 canales hyber media TVR 240 fts.	2.00	2,850,400.00	5,700,800.00	6,641,432.00	0.7140902360	5,782,020.45
Adaptadores Convertidor Twister Pair	16.00	83,000.00	1,328,000.00	1,547,120.00	0.7140902360	1,346,920.28
Adaptadores Convertidores	4.00	209,300.00	837,200.00	975,338.00	0.7140902360	849,127.76
Instalación de Tubería de Cableado Estructurado (n	810.00	20,000.00	16,200,000.00	18,873,000.00	0.7140902360	16,430,804.68
Cajas 100 por 100 cm.. por 300 mm. para Camufla	16.00	95,000.00	1,520,000.00	1,770,800.00	0.7140902360	1,541,655.75
Total Cotización			57,196,291.00	66,633,679.02	0.7140902360	58,011,178.13

Tabla 3. I. A. 2

(Ajustado con IPC: 0,870598457)

Total Costos Escenario A (2003-2004):

Partida	Total
Total Gasto en Seguridad	828,498,994.68
Total Gasto por Adquisición Especial	58,011,178.13
TOTAL PROYECTO A 2003-2004	886,510,172.81

Tabla 3. I. A. 3

(*) Cifras en Bolívares año base 2004

Total Costos Escenario A (2003-2004).

A = 886.510.172,81 Bs.

(*) Cifras en Bolívares año base 2004 *Presupuesto 2004-2005*

Costos de Seguridad:

Clases de Costos	Nuevo TOTAL
* Sueldos y Salarios	372,574,308.57
* Beneficios Sociales	243,539,688.63
* Cargas Sociales	36,615,292.69
* Contrato Colectivo	51,829,002.93
* Otros Gastos de Personal	118,787,225.07
** Gastos de Personal	823,345,517.89
** Gastos de Personal nuevo (+15)	411,672,758.80
* Seguros	28,978,311.11
** Fletes de Distribución y E	28,978,311.11
* Impuestos Regionales	4,132,624.60
** Impuestos	4,515,311.80
* Depreciaciones	27,827,727.08
** Depreciación y Amortizacio	27,827,727.08
* Materiales y Suministros	18,367,706.16
* Mantenimiento	63,300,028.99
* Servicios Generales	28,738,989.61
* Honorarios	4,682,524.37
* Gastos de Viajes y Relacio	3,169,095.66
* Otros Gastos Generales	2,392,680.02
** Otros Gastos Operativos	120,651,024.81
*** Total	1,416,990,651.50

Tabla 3. I. A. 4

Total Costos Escenario A (2004-2005).

A = 1.416.990.651,50

(*) Cifras en Bolívaes año base 2005

Presupuesto 2005-2006

Costos de Seguridad:

Clases de Costos	Nuevo TOTAL
* Sueldos y Salarios	532,494,038.53
* Beneficios Sociales	314,724,356.25
* Cargas Sociales	49,242,445.91
* Contrato Colectivo	13,644,767.60
* Otros Gastos de Personal	305,740,285.95
** Gastos de Personal	1,215,845,894.24
** Gastos de Personal nuevos (+15)	607,922,946.90
* Seguros	41,582,185.96
** Fletes de Distribución y E	41,582,185.96
* Impuestos Regionales	8,285,272.91
* Impuestos Nacionales	2,652,690.60
** Impuestos	10,937,963.51
* Depreciaciones	31,758,456.44
** Depreciación y Amortizacio	31,758,456.44
* Materiales y Suministros	19,928,032.57
* Mantenimiento	77,920,569.18
* Servicios Generales	35,598,564.71
* Honorarios	5,575,924.97
* Gastos de Viajes y Relacio	23,549,051.04
* Otros Gastos Generales	3,853,440.66
** Otros Gastos Operativos	166,425,583.12
*** Total	2,074,473,030.17

Tabla 3. I. A. 5

Total Costos Escenario A (2005-2006).

A = 2.074.473.030,17

(*) Cifras en Bolívares año base 2006

B. ESCENARIO B: *Proyecto Alcatraz*

Presupuesto 2003-2004

Costos del Proyecto Alcatraz:

Partidas	Total
Recursos Humanos	
Nomina	
Gastos Bancarios	532,160.00
Gastos Logísticos	
Gastos viajes y RR.PP.	
Formación Integral	
Materiales y Suministros	
Servicios Generales	
Otros	
**TOTAL COSTOS PAGADOS	532,160.00
Honorarios	28,333,333.33
Cordinación General	8,200,000.00
Asistente	3,600,000.00
Promoción y Presentaciones	7,666,666.66
Cancha Deportiva	4,000,000.00
Alquiler Oficina	3,640,000.00
Servicios	550,000.00
TOTAL COSTOS NO PAGADOS	55,990,000
TOTAL COSTOS PA	56,522,159.99

Tabla 3. I. B. 1

Costos de Seguridad:

Clases de Costos	Total
* Sueldos y Salarios	197,605,580.06
* Beneficios Sociales	151,299,146.05
* Cargas Sociales	22,112,964.75
* Contrato Colectivo	25,183,762.21
* Otros Gastos de Personal	98,404,866.26
** Gastos de Personal	494,606,319.33
* Fletes	375,000.00
* Seguros	16,627,719.94
** Fletes de Distribución y E	17,002,719.94
* Impuestos Regionales	264,983.46
* Impuestos Nacionales	209,938.00
** Impuestos	474,921.46
* Depreciaciones	13,358,373.62
** Depreciación y Amortizacio	13,358,373.62
* Materiales y Suministros	14,730,495.41
* Mantenimiento	30,930,227.31
* Servicios Generales	15,854,973.49
* Honorarios	15,652,357.71-
* Gastos de Viajes y Relacio	3,107,755.24
* Otros Gastos Generales	1,335,993.22
** Otros Gastos Operativos	50,307,086.96
*** Total	575,749,421.31

Tabla 3. I. B. 2

Total Costos Escenarios B (2003-2004).

Partida	Total
Total Gastos Proyecto Alcatraz	56,522,159.99
Total Gastos Seguridad	575,749,421.31
Gasto Total 2003-2004 Proyecto B	632,271,581.30

Tabla 3. I. B. 3

(*) Cifras en Bolívares año base 2004

Presupuesto 2004-2005

Costos del Proyecto Alcatraz:

Partidas	Total
Recursos Humanos	42,173,494.00
Nomina	
Gastos Bancarios	832,214.00
Gastos Logísticos	7,917,994.00
Gastos viajes y RR.PP.	9,587,575.00
Formación Integral	26,816,962.00
Materiales y Suministros	1,287,950.00
Servicios Generales	16,447,794.00
Otros	3,106,567.00
**TOTAL COSTOS PAGADOS	108,170,550.00
Honorarios	38,333,333.33
Cordinación General	11,500,000.00
Asistente	6,500,000.00
Promoción y Presentaciones	11,666,666.66
Cancha Deportiva	6,800,000.00
Alquiler Oficina	5,186,666.00
Servicios	760,000.00
TOTAL COSTOS NO PAGADOS	80,746,666
TOTAL COSTOS PA	188,917,215.99

Tabla 3. I. B. 4

Costos de seguridad:

Clases de Costos	Total
* Sueldos y Salarios	372,574,308.57
* Beneficios Sociales	243,539,688.63
* Cargas Sociales	36,615,292.69
* Contrato Colectivo	51,829,002.93
* Otros Gastos de Personal	118,787,225.07
** Gastos de Personal	823,345,517.89
* Seguros	21,465,415.64
** Fletes de Distribución y E	21,465,415.64
* Impuestos Regionales	3,061,203.41
** Impuestos	3,344,675.41
* Depreciaciones	20,613,131.17
** Depreciación y Amortizacio	20,613,131.17
* Materiales y Suministros	13,605,708.27
* Mantenimiento	46,888,910.36
* Servicios Generales	21,288,140.45
* Honorarios	3,468,536.57
* Gastos de Viajes y Relacio	2,347,478.27
* Otros Gastos Generales	1,772,355.57
** Otros Gastos Operativos	89,371,129.49
*** Total	958,139,869.60

Tabla 3. I. B. 5

Total Costos Escenario B (2004-2005).

Partida	Total
Total Gastos Proyecto Alcatraz	188.917.215,99
Total Gastos Seguridad	958.139.869,60
Gasto Total 2004-2005 Proyecto B	1.147.057.085,59

Tabla 3. I. B. 6

(*) Cifras en Bolívares año base 2005

Presupuesto 2005-2006

Costos del Proyecto Alcatraz:

Partidas	Total
Recursos Humanos	73,236,033.34
Nómina	92,156,885.82
Gastos Bancarios	259,560.02
Gastos Logísticos	600,000.00
Gastos viajes y RR.PP.	1,215,000.00
Formacion Integral	3,398,800.00
Materiales y Suministros	0.00
Servicios Generales	20,575,145.78
Otros	4,467,419.64
**TOTAL COSTOS PAGADOS	195,908,844.60
Honorarios	39,047,619.00
Cordinación General	13,428,571.00
Asistente	7,642,857.00
Promoción y Presentaciones	14,952,380.00
Cancha Deportiva	7,885,714.00
Alquiler Oficina	5,261,904.00
Servicios	897,142.86
TOTAL COSTOS NO PAGADOS	89,116,188
TOTAL COSTOS PA	285,025,032.46

Tabla 3. I. B. 7

Costos de Seguridad:

Clases de Costos	Total
* Sueldos y Salarios	532,494,038.53
* Beneficios Sociales	314,724,356.25
* Cargas Sociales	49,242,445.91
* Contrato Colectivo	13,644,767.60
* Otros Gastos de Personal	305,740,285.95
** Gastos de Personal	1,215,845,894.24
* Seguros	30,801,619.23
** Fletes de Distribución y E	30,801,619.23
* Impuestos Regionales	6,137,239.19
* Impuestos Nacionales	1,964,956.00
** Impuestos	8,102,195.19
* Depreciaciones	23,524,782.55
** Depreciación y Amortizacio	23,524,782.55
* Materiales y Suministros	14,761,505.61
* Mantenimiento	57,718,940.13
* Servicios Generales	26,369,307.19
* Honorarios	4,130,314.79
* Gastos de Viajes y Relacio	17,443,741.51
* Otros Gastos Generales	2,854,400.49
** Otros Gastos Operativos	123,278,209.72
*** Total	1,401,552,700.93

Tabla 3. I. B. 8

Total Costos Escenario B (2005-2006).

Partida	Total
Total Gastos Proyecto Alcatraz	285.025.032,00
Total Gastos Seguridad	1.401.552.700,93
Gasto Total 2005-2006 Proyecto B	1.686.577.732,93

Tabla 3. I. B. 9

(*) Cifras en Bolívars año base 2006

C. COMPARACIÓN DE ESCENARIOS

**Cuadro Comparativo de los costos nominales del Proyecto A vs. los
costos nominales del Proyecto B.**

Proyecto/Año	2003-2004	
A	886,510,172.81	A>B
B	632,271,531.00	
	2004-2005	
A	1,416,990,651.50	A>B
B	1,147,057,085.00	
	2005-2006	
A	2,074,473,030.17	A>B
B	1,686,577,732.00	

Cuadro 3. I. C. 1

Como podemos apreciar en el cuadro, todos los años el costo de realizar el proyecto B es menor al del Proyecto A. Usando la regla de decisión presentada en el capítulo anterior podemos concluir que el escenario actual desarrollado por la empresa para solventar el flagelo de la delincuencia es en términos monetarios más barato que la alternativa de aumentar la seguridad de manera tradicional. Por lo que según el Análisis Costo Efectividad el proyecto a escoger será el que incluye el Proyecto Alcatraz.

A continuación identificaremos la diferencia que existe en términos nominales, entre el Proyecto A y B. Posteriormente llevaremos cada uno de los valores a Agosto del 2006, usando como tasa de ajuste el Índice IPC. De esta manera sumaremos el total ahorrado en Bs. del 2006 por la empresa en términos de seguridad por haber realizado el Proyecto Alcatraz en vez de la otra medida de seguridad.

Diferencia del Costo del Proyecto A y el Proyecto B.

Proyecto/Año	2003-2004	
A-B		254,238,641.81
	2004-2005	
A-B		269,933,566.50
	2005-2006	
A-B		387,895,298.17

Cuadro 3. I. C. 2

Total Ahorrado

Ano	Proyecto	Indice IPC	Monto Ajustado al 2006
2003-2004	254.238.641,81	1,32	335.473.857,99
2004-2005	269.933.566,50	1,15	310.092.961,93
2005-2006	387.895.298,17	1,00	387.895.298,17
Total			1.033.462.118,08

Cuadro 3. I. C. 3

El total ahorrado por CARST en materia de gastos de seguridad, gracias a la implementación del Proyecto Alcatraz es de (1.019.701.178,72) Bs.

Los resultados del Análisis Costo-Efectividad, nos arrojan que el PA representa un costo mucho menor que el de aumentar la seguridad de la empresa de una manera más tradicional. Si bien el ahorro en costos fue lo único que pudimos contabilizar con este método, es importante entender que ninguno de los escenarios genera el mismo resultado y cada uno sufre de amenazas distintas. Por ello será difícil saber cual de los dos será el que se debe escoger por la empresa.

Comencemos por analizar el escenario hipotético de la seguridad tradicional. Este escenario no es sólo el más costoso, sino que también no genera ningún beneficio para la sociedad. Bajo este proyecto; la seguridad en la zona no solo no disminuirá sino que si llegase a aumentar es posible que sus costos aumentasen aun más. Es posible incluso que los índices de delincuencia sean tan altos que la empresa se vea obligada a mudarse de la zona. Los costos de esto último puede significar el fin de ella, ya que las condiciones del suelo donde se ubica la hacienda no se consiguen en muchos lugares en Venezuela.

El segundo escenario si bien parece más sustentable en el tiempo, hay que entender que El Consejo no está aislado de la realidad nacional. Si bien la tasa de delitos ha disminuido en el municipio, no ha sido la norma en Venezuela. La

violencia y la criminalidad han aumentado en los últimos años en el territorio nacional, y tarde o temprano si esta situación no cambia, los efectos positivos del PA no serán suficientes para contrarrestar el estallido de violencia que aflige al territorio nacional. Si esto ocurre la empresa se verá obligada a aumentar sus niveles de seguridad bajo el esquema tradicional de cámaras, cercas y púas cuando la ley del ambiente impere nuevamente sobre el municipio Revenga. Si bien los dos escenarios generan incertidumbre, el único escenario que genera beneficios sociales es el PA. Razón de moral superior que apoya esta opción sobre el esquema de seguridad tradicional.

Otro punto que favorece al PA tiene que ver con dos temas no presentados en el ACE, que son la deducción fiscal que la empresa puede hacer de sus costos y la evolución del financiamiento del mismo proyecto. La empresa CARST dado su nivel de utilidades, puede deducir hasta un total de 336 millones de Bs. El PA en el 2006 le costó a la empresa un total de 72 millones, monto que se deducirá completamente del total de impuesto sobre la renta de la empresa. El otro beneficio se vincula con el hecho de que la empresa actualmente paga menos del 50% de los gastos del PA. Esto no fue igual en el comienzo del proyecto, pero debido a su éxito en la reformación de delincuentes la ONG PA ha logrado

obtener financiamiento por otras vías. Por lo que es posible que en un futuro cercano la empresa no tenga que pagar ni el 20% de los costos del proyecto.

Estos beneficios que el PA tiene en comparación con respecto al esquema de seguridad tradicional nos hacen concluir que el proyecto que lleva la empresa CARST desde Noviembre del 2003 es superior al caso hipotético planteado en este análisis.

II. MÉTODO BENEFICIO-BENEFICIO (MBB)

A. PROCESOS LEGALES: *El costo subestimado*

Base de Datos:

Total Demandas Legales

Total Demandas	#	50
Total Demandas (1955-2003)	#	46
Total Demandas (2004-2006)	#	4

Tabla 3. II. A. 1

En la base de datos arriba indicada nos encontramos con el número total de demandas impuestas a CARST, y el número total de demandas en el Bloque A y en el Bloque B.

Promedio de Demandas por Bloque.

- Promedio de demandas por año (1955-2003) = 0.958333

- Promedio de demandas por año (2004-2006) = 1.333333

Indica entonces que anualmente en cada período se celebraban ese número de demandas en promedio. El Bloque A señala que todos los años tenían un promedio de 0.96 demandas anuales, es decir un poco por debajo de un juicio anual. Luego en el Bloque B encontramos que luego de la implementación de Alcatraz, en CARST se celebran un promedio anual de 1.3333 juicios. Nos demuestra entonces que en promedio luego de la implementación ha aumentado el número de demandas promedio anualmente. No se ratifica la doctrina.

Base de Datos:

Total Demandas Gubernamentales (Fiscales) (1955-2003) = 34

Total Demandas No-Gubernamentales (Cambiarias, Laborales, Civiles) (1955-2003) = 12

Total Demandas Gubernamentales (Fiscales) (2004-2006) = 4

Total Demandas No-Gubernamentales (Cambiarias, Laborales, Civiles) (2004-2006) = 0

Total Número de Demandas G y NG (1955-2003)

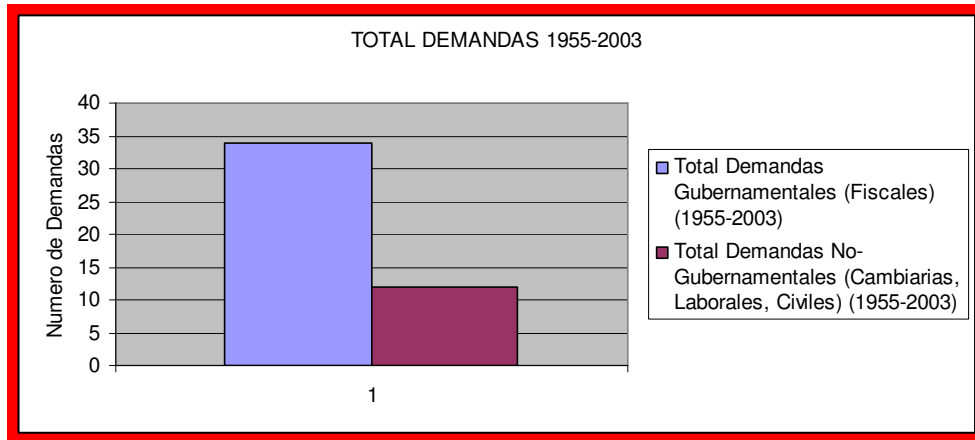


Gráfico 3. II. A. 1

El Gráfico 3. II. A. 1 nos indica que en el período comprendido entre 1955 y 2003, el número total de demandas “Gubernamentales” (34) es superior al número de demandas “No-Gubernamentales” (12).

Total Número de Demandas G y NG (2004-2006)

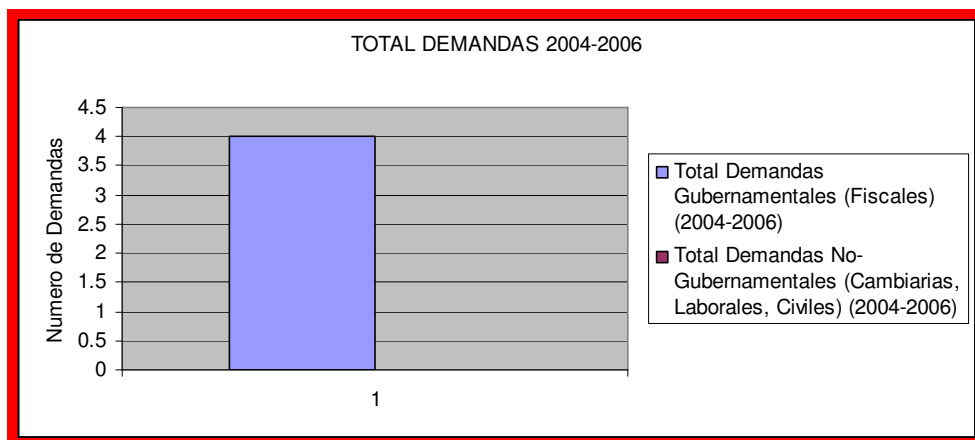


Gráfico 3. II. A. 2

El Gráfico 3. II. A. 2 nos señala que en el período comprendido entre 2004 y 2006, el número total de demandas “Gubernamentales” (4) es superior al número de demandas “No-Gubernamentales” (0).

Proporción de Demandas No-Gubernamentales (NG) por Bloque.

$X = \text{Prom. Anual de Demandas No-Gubernamentales (1955-2003)} = 0.25$
demandas por año

$Y = \text{Prom. Anual de Demandas No-Gubernamentales (2004-2006)} = 0$
demandas por año

Los resultados nos señalan que en el Bloque A ocurrían un promedio anual de un cuarto de demanda NG por año. Para el Bloque B no existe todavía un juicio interpuesto por un órgano o parte no gubernamental. Es interesante observar que luego de que se puso en marcha el Proyecto Alcatraz, CARST no se ha visto demandada en los últimos tres años por su público no afín al gobierno o Estado. En definitiva se cumple que X es mayor a Y, por lo que la proporción de demandas ocurridas antes del PA anualmente, es menor que hoy en día, para el segundo bloque. Se debe hacer de nuevo alusión al hecho que es dificultoso

tener resultados confiables en el sentido que se está comparando un período muy amplio de cuarenta y ocho (48) años contra tres (3).

Porcentaje de Demandas No-Gubernamentales (NG) de Cada Bloque.

A = % Demandas No-Gubernamentales (1955-2003) = 26,0869%

B = % Demandas No-Gubernamentales (2004-2006) = 0%

Como bien vimos en la respuesta anterior, tenemos que con respecto al total de demandas de su Bloque, interpuestas a CARST, en el primer bloque un 26,1% de las demandas son NG. Ya que no hubo juicios por conceptos civil, mercantil, etc., en el Bloque B, el porcentaje con respecto al total de demandas en el segundo bloque a CARST es cero (0). La regla de decisión nos dice que con respecto al total de demandas aplicadas a CARST, las NG del Bloque A representan un mayor porcentaje que el Bloque B, por lo que mayor cantidad de demandas NG ocurrieron antes del PA que después, en relación a cada uno de sus bloques.

Porcentaje de Demandas Gubernamentales (G) por Bloque.

% Demandas Gubernamentales (1955-2003) = 73, 9130%

% Demandas Gubernamentales (2004-2006) = 100%

Nos encontramos con una realidad para cada bloque. En el Bloque A del total de demandas de ese período, un 73,9% fueron demandas por concepto fiscal. En comparación con el segundo bloque tenemos que las demandas de ese período, todas fueron por conceptos fiscales. Señala que A es mayor a B, según la regla de decisión, por lo que el porcentaje de juicios por concepto "Gubernamental" fue mayor en el Bloque B que en el A.

Resultados Totales.

	# TOTAL	%
Total Demandas Gubernamentales (Fiscales) (1955-2003)	34	73.9130
Total Demandas No-Gubernamentales (Cambiarias, Laborales, Civiles) (1955-2003)	12	26.0869
Total Demandas Gubernamentales (Fiscales) (2004-2006)	4	100.0000
Total Demandas No-Gubernamentales (Cambiarias, Laborales, Civiles) (2004-2006)	0	0.0000

Tabla 3. II. A. 2

Total Porcentaje de Demandas G y NG (1955-2003)

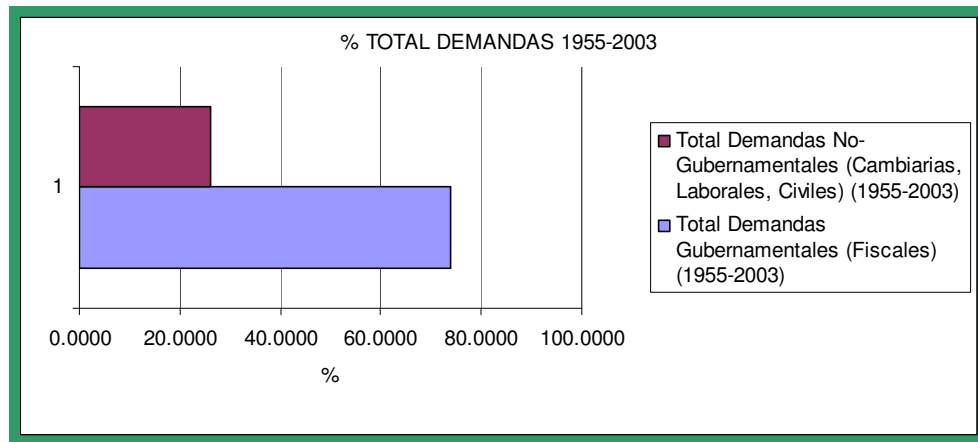


Gráfico 3. II. A. 3

El Gráfico 3. II. A. 3 nos señala que con respecto al total de demandas aplicadas en cada bloque, el total de demandas NG en el Bloque A representó un 26,1%, mientras que los juicios por concepto G, representaron un 73,9%. De cada cien (100) juicios en el Bloque A, aproximadamente siete (7) tenían una contraparte gubernamental, y tres (3) tenían una contraparte no gubernamental.

Total Porcentaje de Demandas G y NG (2004-2006)

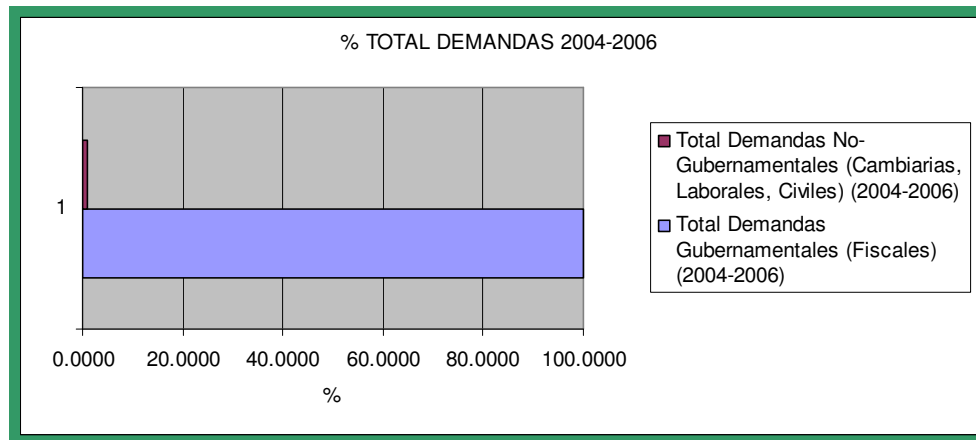


Gráfico 3. II. A. 4

El Gráfico 3. II. A. 4 señala que con respecto al total de demandas aplicadas en cada bloque, el total de demandas NG en el Bloque B representó un 0%, mientras que los juicios por concepto G, representaron un 100%. De cada cien (100) juicios en el Bloque B, todos (7) tenían una contraparte gubernamental, y ninguno tenían una contraparte no gubernamental. Ello refleja entre otras cosas que ningún público no vinculado al Estado sintió la necesidad de demandar a CARST.

Obviamente según la doctrina ello nos confiere una gran confianza, ya que al público observar que CARST es una RSE, tiene más cautela antes de demandarlo y al ser una filosofía empresarial esta actúa de acuerdo a ella e

incumple menos acuerdos, contratos, etc., con los actores involucrados. Es de notar que los cuatro (4) juicios que tienen en este período, todos son con el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). Podemos atribuir entonces el incremento porcentual más a una política agresiva por parte de este organismo que, realmente una mala praxis por parte de CARST. Como todos sabemos el "Plan Evasión Cero" ha sido implacable y bien estricto por lo que el aumento en promedio anual en el número de demandas se puede deber más a una cuestión temporal por el plan en marcha, que a un real incumplimiento mayor por parte de CARST. Por lo que no se descarta del todo los argumentos de la doctrina, aunque los resultados indiquen lo contrario.

Queremos recalcar que existen serias dificultades como bien se observó para vincular determinado movimiento de juicios únicamente por el factor RSE. Bien sabemos además que la data con la cual se cuenta es muy escasa por lo que deseamos es plantear el escenario actual, y dejar abierta la posibilidad de que sean otras variables las que influyen con mayor determinación en este caso. Adicionalmente podemos decir que el motivo por el cual estas cifras han decaído se debe a otras razones que no tienen nada que ver con el Proyecto Alcatraz. No existe un punto común donde se señale que la disminución de conflictos se debe a la implementación de Proyecto Alcatraz en CARST.

B. REPUTACIÓN Y VALOR DE LA MARCA: *La carta de presentación de la empresa*

Base de Datos: (Dossier de Prensa PA)

Nombre del artículo	Periódico	Fecha	Tamaño (*)	Valor (*)
Mecha encendida	El Siglo	2003	1/4	2,600,000.00
Alcatraz queda en Aragua	Tal Cual	2003	1	9,051,308.00
Proyecto Alcatraz rescata a desertores sociales	El Clarín	2003	1	3,861,000.00
Proyecto Alcatraz	Notitarde	2003	1/4	1,079,160.00
Equipo Alcatraz demostró que la velocidad es su fuerte	El Clarín	2003	1	3,861,000.00
Escuela de rugby: oportunidad para el consejo	El Clarín	2003	1/2	1,872,000.00
El rugby y la montaña rescatan a jóvenes transgresores del consejo	El Nacional	2003	1	20,817,000.00
El caso Alberto Vollmer se internacionaliza	Descifrado	2003	1/4	1,100,000.00
Observatorio Venezolano de prisiones brinda charla reflexiva	El Clarín	2003	1/2	1,872,000.00
"Alberto esta haciendo algo bueno por nosotros, por eso lo quiero"	^Diario así es la noticia	2003	1	7,586,000.00
Proyecto alcatraz consagro su segunda graduación	El Clarín	2003	3/4	1,872,000.00
Proyecto Alcatraz un nuevo concepto para regenerar desertores sociales	El Clarín	2003	1	3,861,000.00
Proyecto Alcatraz conquista la atención del IESA	El Clarín	2003	1/2	1,872,000.00
Desarman Bandas sin violencia	El Universal	2004	1	20,260,000.00
Trabajo regenerador	El Universal	2004	^Portada	33,430,000.00
Chávez elogia a Alcatraz	El Clarín	2004	Portada	8,273,609.00
Pioneros en la comunidad	El Periodiquito	2004	Portada	7,817,143.00
Pioneros en la comunidad	El Periodiquito	2004	1/2	1,880,000.00
Bandas desean entrar a Alcatraz	El Universal	2004	1	20,260,000.00
Proyecto Alcatraz cero delincuencia	El Araguëño	2004	1/2	2,527,200.00
Venciendo la prisión de la mente	El Carabobeño	2004	1	8,715,000.00
"Busco prontuarios no hojas de vida"	^^Semana (Colombia)	2004	1	9,896,450.00
Rugby en el Consejo	El Clarín	2004	Portada	8,273,609.00
XI Torneo de Rugby Seven a Side	El Clarín	2004	1	3,861,000.00
Aragua por la Copa de Oro	El Periodiquito	2004	1/4	940,000.00
Proyecto Alcatraz en Bosnia	El Clarín	2004	1/4	936,000.00
Banco Mundial seleccionó a Proyecto Alcatraz como modelo	El Araguëño	2004	1/2	2,527,200.00
Banco Mundial selecciona modelo venezolano para rehabilitar delincuentes	El Universal	2004	1/2	9,930,000.00
Reconocimiento internacional para Alcatraz	Descifrado	2004	1/2	2,300,000.00
Alcatraz como modelo	El Universal	2004	1/4	4,970,000.00
De Revenga para el mundo	El Periodiquito	2004	1/4	940,000.00
Del abismo a lo más alto	Todo en Domingo	2004	2	34,538,400.00
De robar en las barriadas del Eje a las aulas de clases del IESA	El Clarín	2004	1/2	1,872,000.00
Un magnate del ron tiende puentes sociales en una Venezuela polarizada	The Wall Street Journal	2004	1	29,050,000.00
"Alcatraz"	El Clarín	2005	1/2	1,872,000.00
Los Alcatrazes aprenden a volar	El Nacional	2006	1	20,817,000.00
Las voces de Proyecto Alcatraz	El Nacional	2006	1	20,817,000.00
Buscán \$4.5 millones para aplicar "Proyecto Alcatraz" en Miranda	La Voz	2006	1/2	3,391,000.00
	TOTAL			321,399,079.00
(*) Expresado en el espacio ocupado dentro del encartado del periódico				
(**) Expresado en Bolívares nominales. Precios no incluyen IVA				

Tabla 3. II. B. 1

Esta tabla de Dossier de Prensa nos muestra el número y características de los artículos publicados sobre el PA desde el 2003 hasta Septiembre del 2006. Entre las características se encuentran, el tamaño del artículo, año y periódico donde fue publicado y su equivalente en Bs. A continuación identificaremos el valor total de la suma de cada una de las publicaciones año a año, y luego los sumaremos para así obtener el total de beneficios equivalentes en imagen producto del PA. No haremos comparación con los años antes del 2003, ya que se considera como cero el valor de las publicaciones ya que no existía el PA para esa época. Por lo que el resultado del valor total de prensa de PA (03-06) será equivalente a los beneficios percibidos en imagen del PA.

Resultados Totales.

- Valor Total Prensa PA (03-06) = 321.399.079,00 Bs.

El valor equivalente de todos los anuncios de prensa del PA, es de 321.399.079 Bs. Si bien estos no han sido ingresos que la empresa obtuvo directamente, es posible identificarlos como tales. Para ello es necesario asumir que el efecto de cada uno es al menos igual de positivo que le dé una publicidad tradicional. Se destaca que no se puede concluir directamente que el PA ha incidido en el

aumento de ventas pero si podemos afirmar que el PA, ha elevado el número de publicaciones hecha a esta compañía. También es resaltante concluir que antes del PA, existía un nivel muy bajo de publicaciones y propaganda gratuitas hechas por motivo de la calidad de su Ron y de los premios que había obtenido. Y a pesar de que eso contribuyó con establecer una determinada imagen de la empresa, vemos que fueron publicaciones muy escasas y poco importantes y sin tanta trascendencia como lo ha tenido el PA. PA ha logrado captar a audiencias nuevas que a su vez según la doctrina debería traducirse en un producto con mayor valor.

En conclusión tenemos que la RSE contribuye a que la empresa tenga publicidad gratuita y “exposure”, otorgándole además un valor determinado al total de ese centimetraje. Pero es imposible concluir que esa imagen se traduce de alguna manera en beneficios más allá de los mencionados, y directamente palpables en ventas, etc.

C. CONSUMIDORES SOCIALMENTE RESPONSABLES: *Un nicho del mercado en expansión*

Base de Datos:

Ventas Nacionales de CARST en cajas 9 Lts.

Producto/Año	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
ST 1796		7,335.00	7,373.00	7,108.00	6,362.00	11,717.00	13,149.00	7,545.00
Selecto		27,620.20	26,261.80	21,647.30	19,525.50	15,726.20	12,276.60	13,482.00
Gran Reserva		899,406.60	747,948.00	727,082.10	733,462.40	532,787.80	651,389.30	340,964.00
ST Blanco		3,702.00	9,288.00	5,618.00	3,889.00	6,348.00	6,395.00	6,278.00
Rhum Orange		9,462.00	8,180.00	7,078.00	5,218.00	10,186.00	10,249.00	3,721.00
Carta Roja		258,809.60	224,956.00	267,016.60	355,021.30	307,837.60	341,291.70	213,512.00
Superior		819,953.50	692,488.80	641,269.80	862,705.50	895,753.60	846,037.70	528,760.00
Gin Collins		1,857.00	1,980.00	1,404.00	3,153.00	4,100.00	1,940.00	11,625.00
Total		2,028,145.90	1,718,475.60	1,678,223.80	1,989,336.70	1,784,456.20	1,882,728.30	1,125,887.00

Tabla 3. II. C. 1

Ventas Nacionales de CARST de cajas 9Lts.

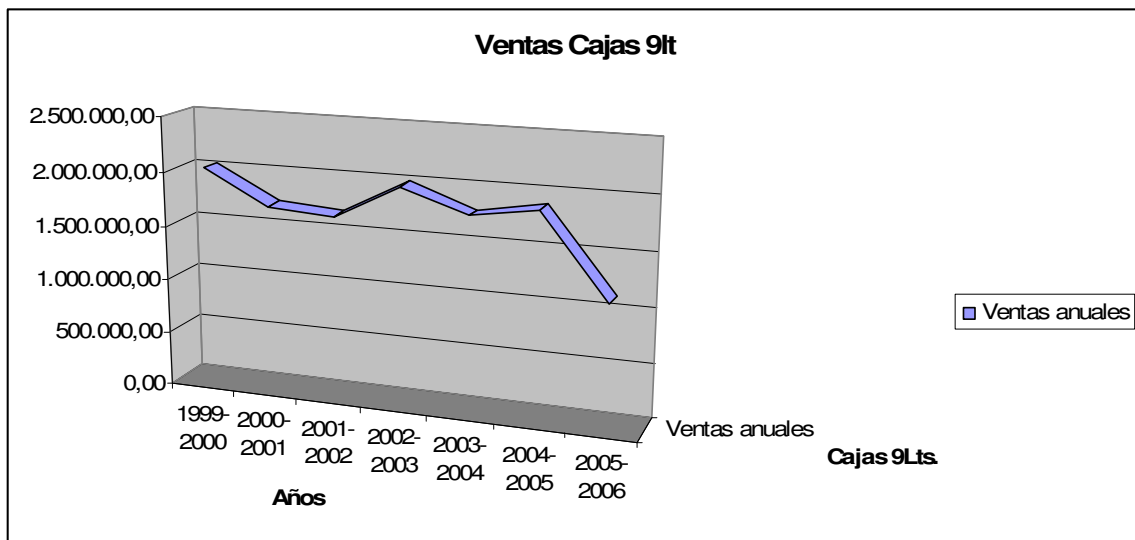


Gráfico 3. II. C. 1

Viendo el Gráfico sobre las ventas domesticas de CARST, podemos observar que la cantidad de litros vendidos a los consumidores muestra tendencia a la baja y que el período 2005-2006 es el más bajo de la muestra.

Promedio de Ventas por Bloque.

Promedio de Ventas en el Bloque A	1.853.545,50 Cjas 9Lts.
Promedio de Ventas en el Bloque B	1.597.690,50 Cjas 9lts

Promedio de Ventas por Bloque

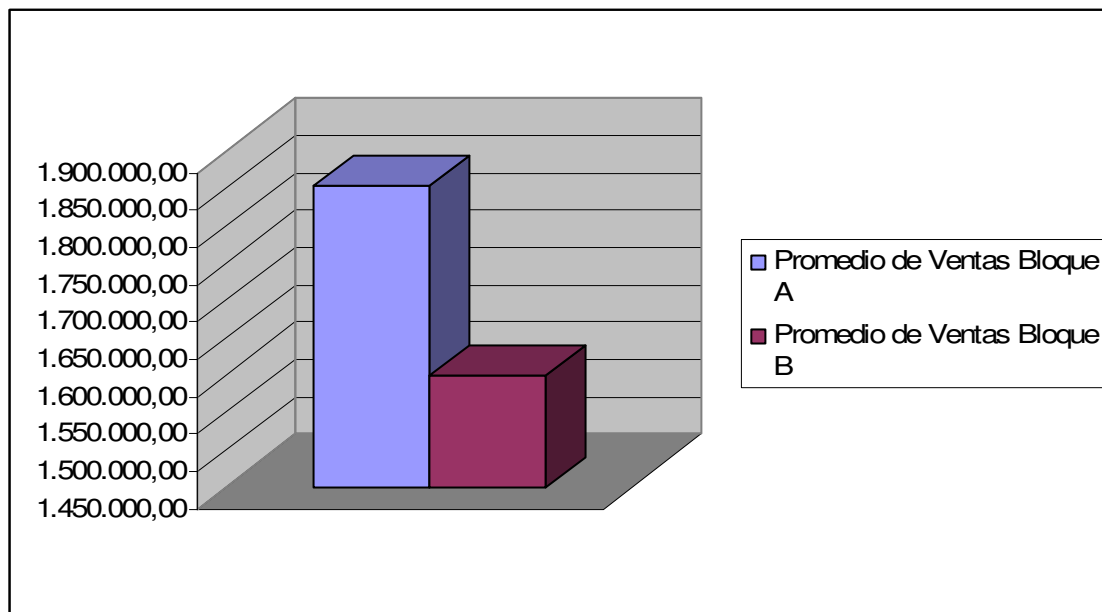


Gráfico 3. II. C. 2

En el Gráfico 3. II. C. 2 podemos observar que el las ventas en el Bloque A son notablemente superiores al del Bloque B.

Diferencia y Variación entre el Bloque A y el B.

Diferencia entre Bloques (A-B)	255.855 Cjas 9Lts.
Variación porcentual entre Bloques B/A	-24%

Podemos concluir con este resultado $A > B$, que la empresa CARST no aumentó las ventas de cajas físicas de todos sus productos luego de que inicio el PA. Por lo que los resultados de este análisis no son cónsonos con la doctrina. Sin embargo hemos identificado que el mercado de ron sufrió una contracción en el período 2004-2005. Esta razón es posible que explique el descenso de unidades vendidas, por que si comparamos algunos productos de CARST con sus competidores la compañía mantuvo o recuperó su liderazgo. Ejemplo de esto es Gran Reserva. Mientras que Santa Teresa 1796 y Selecto en los segmentos de Super Premium y Premium si mantuvieron su liderazgo. Estos resultado hablan

mejor de las mejoras y mantenimiento del nivel de competitividad de CARST en el Bloque B, es decir después de iniciarse el PA.

Ahora vamos a hacer el análisis según el tiempo de añejado del producto, es decir según la calidad.

Nivel de Producción por grupos

<i>Producto/Año</i>	<i>1999-2000</i>	<i>2000-2001</i>	<i>2001-2002</i>	<i>2002-2003</i>	<i>2003-2004</i>	<i>2004-2005</i>	<i>2005-2006</i>	<i>Total</i>
<i>Rones Premium</i>	34.955,20	33.634,80	28.755,30	25.887,50	27.443,20	25.425,60	21.027,00	197.128,60
<i>Rones Añejados</i>	912.570,60	765.416,00	739.778,10	742.569,40	549.321,80	668.033,30	350.963,00	4.728.652,20
<i>Destilados</i>	1.080.620,10	919.424,80	909.690,40	1.220.879,80	1.207.691,20	1.189.269,40	753.897,00	7.281.472,70

Tabla 3. II. C. 2

Ventas de Rones por Grupos

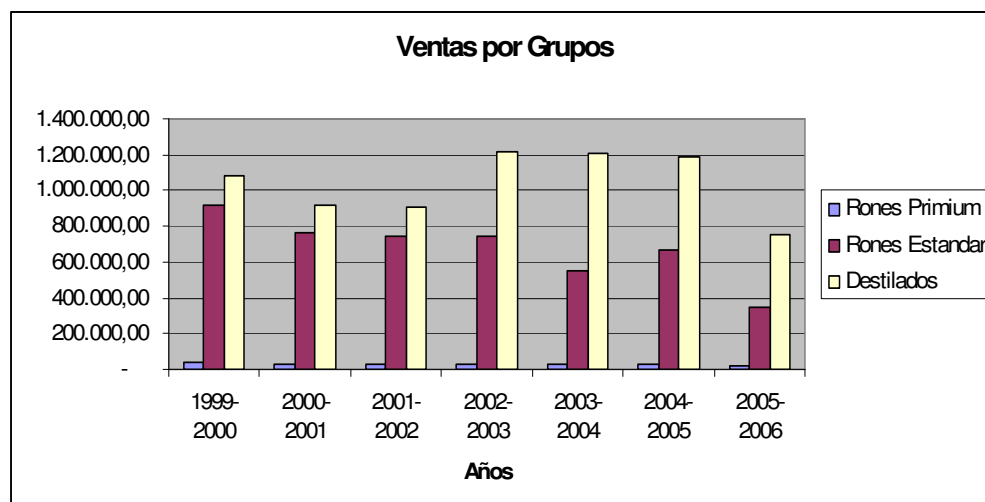


Gráfico 3. II. C. 3

Durante todos los años de muestra entre mejor es la calidad del producto, más reducida será su demanda. Obviamente que esto obedece a los precios de cada uno y los patrones de consumo de cada estrato social en Venezuela.

Promedio de Ventas por Bloque.

Grupo de Ron	Bloque A	Bloque B
Rones Premium	30.808,2	24.631,93
Rones Estándar	790.083,54	522.772,7
Destilados	1.032.653,78	1.050.285,87

Variación Porcentual de Bloque B con respecto al Bloque A.

Grupo de Ron	Variación Porcentual
Rones Premium	-20%
Rones Estándar	-44%
Destilados	+2%

Al hacer la diferenciación por calidad de ron, encontramos que el sector de rones destilados si aumentó su ventas a pesar de la contracción en el mercado

general.. Todos sabemos que los más beneficiados del PA son los habitantes en los barrios del Consejo, ya que gracias al proyecto viven en mejores condiciones. Pensar que por eso todos las personas de bajos recursos del país han decidido premiar a SANTA TERESA con la compra de sus destilados sería concluir sin fundamento. Además que sabiendo que los estratos superiores son las personas que leen con más frecuencia la prensa y por ende las numerosas publicaciones sobre el PA, el efecto debió haber sido al revés.

Expusimos en el Marco Teórico que a los consumidores les cuesta unir la imagen corporativa de una empresa con los productos de ésta. Si bien la empresa SANTA TERESA presenta sus productos bajo ese nombre, es posible que los consumidores no hagan una asociación rápida entre el PA y Gran Reserva, Selecto o Rhum Orange a la hora de comprar. Cuando investigamos en el departamento de mercadeo sobre este asunto, corroboramos la hipótesis. Por lo que queda como tarea de la compañía eliminar esta falla. Es posible que una vez corregida la empresa perciba los beneficios planteados en la doctrina de la RSE pero son sólo suposiciones y no podemos afirmar nada.

Sin duda que numerosas variables afectan las ventas, y si bien tratamos de controlar algunas como la introducción de nuevos productos al mercado, no

logramos controlar las demás. Por los momentos nos conformaremos con saber que las ventas no aumentaron después que se aplicó el PA, lo que contradice a la doctrina de la RSE.

D. CAPITAL HUMANO: *El motor de la empresa*

Base de Datos: (Deserción de los Trabajadores)

Tabla de deserción año y mes

Deserción por año y mes.

años/salidas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2005-2006	0	10	3									
2004-2005	4	2	19	1	3	5	9	2	3	5	7	11
2003-2004	1	3	4	3	2	2	1	2	0	0	2	2
2002-2003	3	7	0	0	2	24	1	28	6	4	2	23
2001-2002	3	18	4	8	1	1	1	2	4	0	2	18
2000-2001	0	6	3	1	1	2	0	0	2	1	3	6
1999-2000	0	0	1	1	2	2	2	4	0	1	1	4
1998-1999	0	39	8	4	0	7	16	2	3	0	7	7
1997-1998				11	3	17	0	22	32	0	4	1

Tabla 3. II. D. 1

Resumido por período contable

<i>Deserción total por periodo (septiembre-agosto)</i>	TOTAL
2005-2006	49
2004-2005	53
2003-2004	89
2002-2003	50
2001-2002	19
2000-2001	29
1999-2000	113

Tabla 3. II. D. 2

Deserción por período contable de CARST

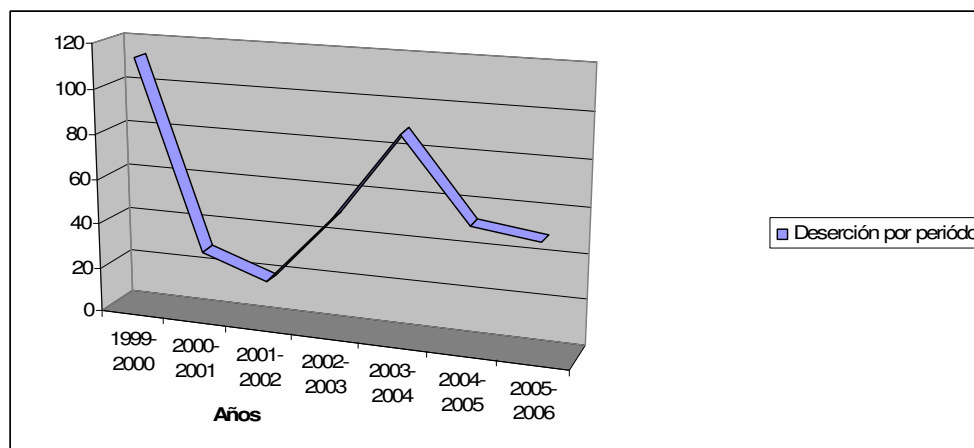


Gráfico 3. II. D. 1

En el presente gráfico observamos que la deserción si bien disminuyó en el 2002, en el año 2003 no ocurrió así. Sin embargo volvió a disminuir hasta el presente.

Deserción Total Promedio.

Promedio anual Bloque A	52,75
Promedio anual Bloque B	63,67

El resultado del análisis es que $A < B$, es decir que después de haberse implementado el PA, el número de personas despedidas o que renunciaron fue mayor en promedio que el del bloque anterior. Por lo que el resultado no es cónsono con la doctrina de la RSE. Es posible que esta incongruencia empírica se solvente si se discrimina entre los empleados despedidos y los que renunciaron. Lamentablemente no pudimos acceder a esta información por lo que nos limitaremos a este análisis.

Base de Datos: (Número de Trabajadores y Horas trabajadas por trabajador)

Número de trabajadores por año y mes.

Años/empleo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2005-2006	260	246	241									
2004-2005	258	268	251	245	241	242	239	251	260	268	270	265
2003-2004	234	240	237	229	232	232	237	247	260	262	268	282
2002-2003	216	226	241	257	249	229	258	258	228	229	249	230
2001-2002	238	220	216	225	224	225	225	225	222	222	236	218
2000-2001	206	201	203	206	207	206	216	220	242	238	237	236
1999-2000	212	212	211	215	213	212	215	210	212	210	211	204
1998-1999	342	303	284	290	289	283	236	235	231	230	222	215
1997-1998	498	485	482	477	465	459	441	417	386	358	348	347

Horas trabajadas en el mes y año

años/salidas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2005-2006	44000	36176	42872									
2004-2005	41832	37296	40656	37760	40832	39144	36480	44160	44126	41440	45936	44880
2003-2004	39600	36800	41584	38544	37296	39072	38304	41888	44176	42504	45584	50232
2002-2003	36784	35040	37240	37600	40152	35040	43648	41664	38368	40112	38240	35360
2001-2002	40480	32224	31616	36456	38016	32984	36456	38192	35952	39376	38472	35448
2000-2001	34672	29184	34144	28368	34848	33096	32000	37168	37280	40304	42304	36480
1999-2000	33936	33936	36984	27744	35552	35552	31312	36984	34104	33768	35552	31200
1998-1999	52640	44080	51888	42256	46536	45864	37968	39600	39072	35360	37312	34440

Tabla 3. II. D. 3

Resumido por período contable:

Año (Sept/Agosto)	Promedio anual de numero de trabajadores	Total horas trabajadas
2005-2006		
2004-2005	255.58333333	494,542.00
2003-2004	235.33333333	495,584.00
2002-2003	236.00000000	459,248.00
2001-2002	229.25000000	435,672.00
2000-2001	208.50000000	419,848.00
1999-2000	216.50000000	406,624.00
1998-1999	308.41666667	507,016.00
1997-1998	482.66666667	853,223.00

Tabla 3. II. D. 4

Promedio anual de trabajadores

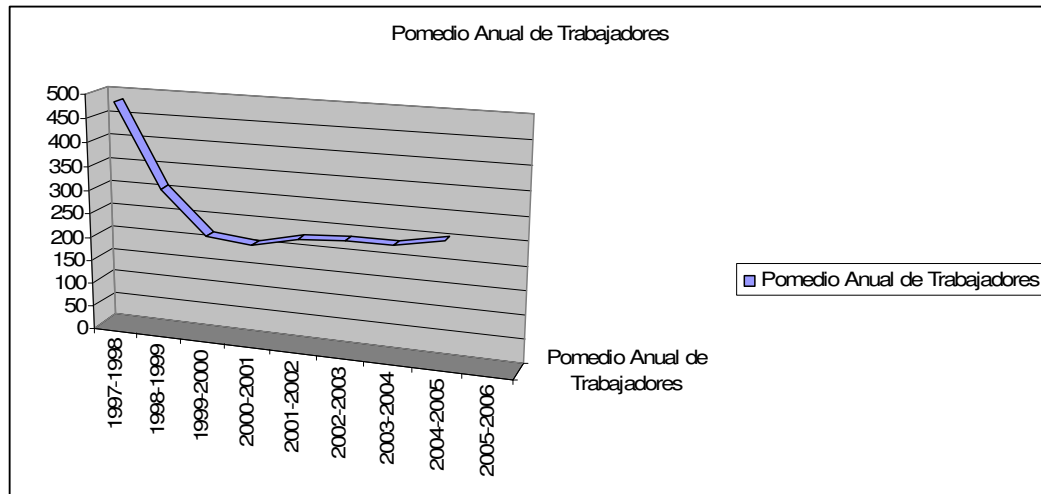


Gráfico 3. II. D. 2

Podemos observar como a partir del 2002 ha habido un leve pero continuo aumento del número de trabajadores de CARST.

Horas trabajadas por Período en CARST

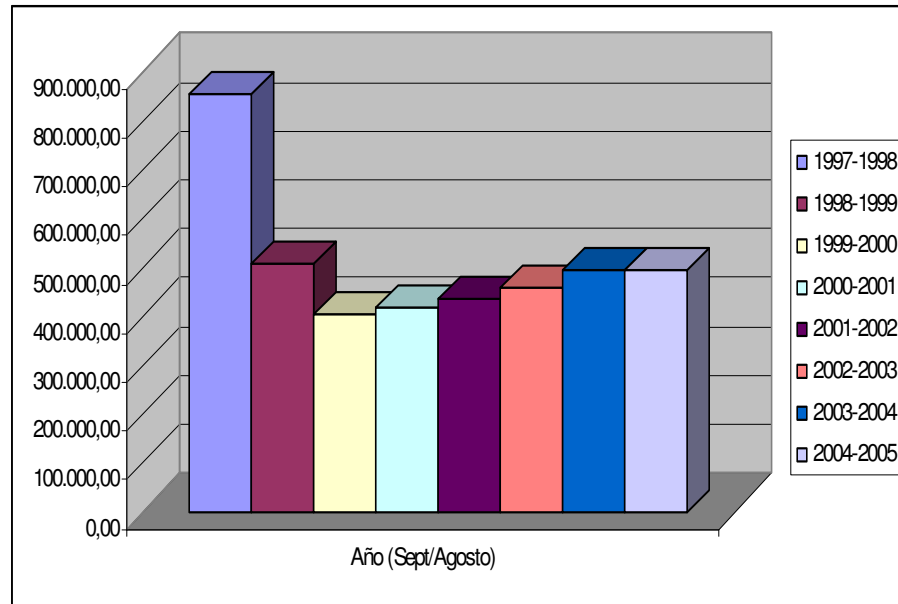


Gráfico 3. II. D. 3

Podemos observar como a partir del 2000 ha habido un aumento sostenido de las horas trabajadas en la compañía.

Análisis del Promedio de Horas Trabajadas por Empleado.

Promedio de Horas Trabajadas por período Bloque A	513605,17 Horas/Hombre
---	------------------------

Promedio de Horas Trabajadas por período Bloque B	495063 Horas /Hombre
--	----------------------

Promedio de Trabajadores por período Bloque A	280,22 Trabajadores
Promedio de Trabajadores por período Bloque B	245,46 Trabajadores

- Horas Trabajadas por Persona Bloque A = 1.832,85 Horas
- Horas Trabajadas por Persona Bloque B = 2.016,89 Horas

El Bloque A (1998-2003) es menor que el Bloque B (2004-2006) por lo que podemos afirmar que en el periodo que incluye el Proyecto Alcatraz, los trabajadores invierten más horas en la empresa CARST. A pesar de que no podemos afirmar con exactitud que este aumento se deba netamente al PA, si podemos afirmar que el resultado empírico es cónsono con la doctrina.

Base de Datos: (Producción)

Producción Anual de Cajas Físicas de SANTA TERESA (Bloque A: 98-03,

Bloque B: 04-05)

Año	Producción Total Cajas Físicas
2004-2005	1.478.631,00
2003-2004	1.183.641,00
2002-2003	1.343.583,00
2001-2002	1.029.167,00
2000-2001	1.135.089,00
1999-2000	1.353.984,00
1998-1999	
1997-1998	1.563.713,00

Tabla 3. II. D. 5

Producción de Cajas Físicas 98-05

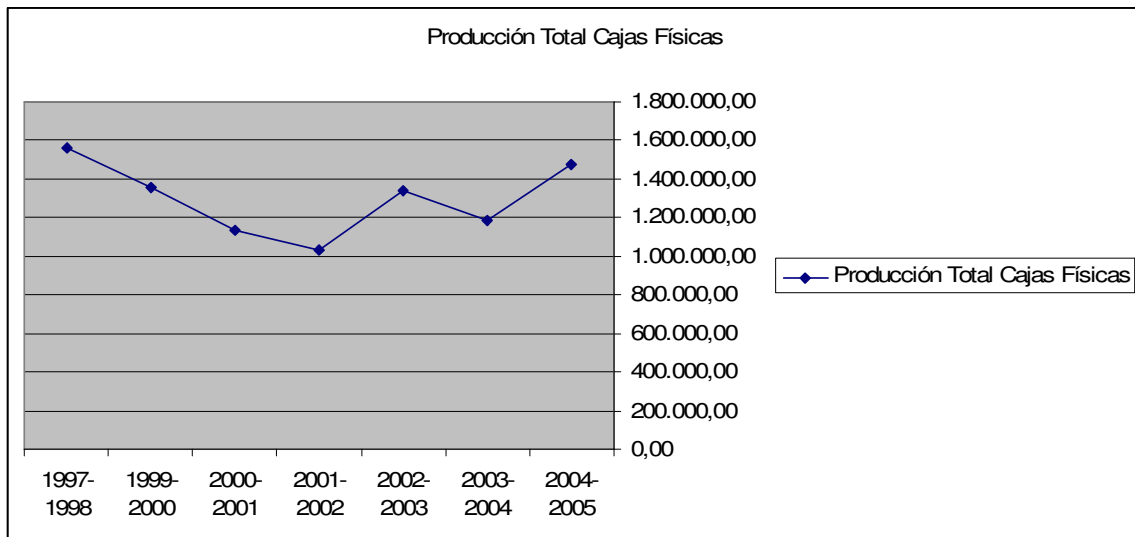


Gráfico 3. II. D. 4

Vemos una caída en la producción desde el 98 hasta el 2002 cuando comenzó a aumentar nuevamente.

Promedio de Producción Bloque A	1.285.107,20 Cajas Físicas
Promedio de Producción Bloque B	1.331.136 Cajas. Físicas

Análisis del nivel de producción por trabajadores y por hora.

Comparación entre la productividad por trabajador del Bloque A (1998-2003) con respecto a la productividad por trabajador del Bloque B (2004-2005)

- Prom. De Productividad por Trabajador Bloque A = 4.586,03 Cajas por Trabajador
- Prom. De Productividad por Trabajador Bloque B = 5.423,06 Cajas por Trabajador

$A < B$ por lo que concluimos que el nivel de producción por trabajador es mayor en (836,76) cajas físicas después que se implementó el PA. Así como no podemos afirmar que esto se debe a esta razón, es conocido en la doctrina económica que cuando una empresa aumenta su prestigio por ser socialmente responsable, los empleados se tornan más productivos. Nos limitaremos entonces a presentar este resultado, sin intentar comprobar la causalidad del mismo.

Comparación entre la productividad por hora trabajada del Bloque A (1998-2003) con respecto a la productividad por hora trabajada del Bloque B (2004-2005) usando formula

- Prom. De Productividad por Hora Bloque A = 2,50 Cajas por Hora
- Prom. De Productividad por Hora Bloque B = 2,69 Cajas por Hora

$A < B$, por lo que también en la cantidad de cajas producidas por hora, fue superior el Bloque B al A. Es decir después de implementado el PA, cada hora trabajada en CARST es más productiva que antes. Si bien no podemos identificar con este análisis la causa es importante destacar que este hecho está asociado con la doctrina de la RSE. Aquí también hubiese sido interesante aplicar una encuesta en la planta y preguntarle a un número representativo de trabajadores si ellos se sienten mejor trabajando en CARST, luego de la implementación de políticas sociales, o si ellos faltan menos al trabajo después del PA porque se sienten más seguros, o si han aumentado el nivel de calificación educativa en la nómina. En fin un número importante de encuestas que demuestren nuestra hipótesis se hubiesen podido realizar, aunque por varias razones esto fue imposible. Primero que todo el sindicato es muy celoso a la hora de la realización de encuestas y otro tipo de actividades donde los

empleados tengan que responder preguntas comprometedoras. Como se vería si alguien respondiese que no se siente para nada identificado con el lugar donde trabaja. Hay muy pocos incentivos para dar ese tipo de respuestas. Existe un largo procedimiento que hay que cumplir que requería una buena cantidad de tiempo de la cual no disponíamos. Adicionalmente el ambiente de trabajo no es el más propicio para que otorguen las respuestas más sinceras. No deseábamos entregar unas cifras donde podría haber una manipulación posterior que colocara en tela de juicio a los trabajadores con sus empleadores.

E. ADAPTACIÓN, FLEXIBILIDAD Y EFICIENCIA: *La información es poder*

Por deficiencias con las cifras este punto no se pudo realizar. CARST no maneja ni documenta la cantidad de invasiones y el número de hectáreas invadidas por lo que verificar este punto sin esta información sería imposible.

F. SUSTENTABILIDAD DEL NEGOCIO: *El puente hacia el futuro*

Base de Datos:

Barrio / Precios	Precio Mín.	Precio Máx.	Precio Prom.	m2 Prom. Construcción	Nivel Delictivo	Proyecto Alcatraz
El Cerrito	6,000,000	9,000,000	7,500,000	70m2	Alto	No
5 de Julio	14,000,000	16,000,000	15,000,000	85m2	Bajo	Sí
(*) Precio en Bolívares						

Tabla 3. II. F. 1

Tenemos entonces diferenciado por sector las diferentes variables a utilizar. En todo el Barrio "El cerrito", encontramos que el precio mínimo por una vivienda es de seis (6) millones de Bolívares, y el máximo es de nueve (9) millones de Bolívares. Esto nos lleva a tener una media por precio de vivienda de siete millones quinientos mil (7.500.000) Bolívares. Por otro lado encontramos al Barrio "5 de Julio", el cual su "rancho" más costoso se aproxima a los diez (10) y seis (6) millones de Bolívares, mientras que el más económico encontrado en esa zona es de (14) catorce millones de Bolívares. Tenemos entonces una media de (15) quince millones de Bolívares por vivienda en esta zona. En la Zona 1, entre la vivienda más costosa y la más económica se tenía un promedio de metro cuadrado construido de aproximadamente setenta (70) metros cuadrados, y en la Zona 2 era de ochenta y cinco (85) metros cuadrados. Finalmente tenemos que la Zona 1 es considerada por los habitantes de la comunidad como "zona roja" por los altos niveles de delincuencia. Finalmente especificamos que ambas barriadas colindan con la hacienda, la primera en la

zona nor-oeste y la última en la zona oeste, y a pesar de estar muy cerca de ella por lo cual representan una futura amenaza, sólo en el Barrio “5 de Julio” se ha implementado el Proyecto Alcatraz. Se hace entonces el supuesto debido a las anécdotas encontradas, que ambas barriadas eran de similares características donde la Zona 2 cambió, luego de vivir la implementación del PA en la zona.

Valor Del Metro Cuadrado

	Precio Prom.	m2 Prom.	Precio por m2
Zona 1 (X)	7.500.000,00	70	107.142,8571
Zona 2 (Y)	15.000.000,00	85	176.470,5882

(*) Precios en Bolívares

Tabla 3. II. F. 2

Tenemos que la regla de decisión es que Y es mayor a X. Ello nos lleva a comprobar que el metro cuadrado en la Zona 2 es mayor al metro cuadrado de la Zona 1. El metro cuadrado en la zona donde se implementó el Proyecto Alcatraz es mayor que el metro cuadrado de la zona donde todavía no está en marcha, a pesar de ser barriadas con las mismas características básicas y colindar con la Hacienda. Si bien no podemos atribuir exclusivamente este diferencial al PA, se puede decir sin duda alguna, que la Zona 2 ahora es mucho más segura y las personas desean vivir aquí sobre la Zona 1. Al ser más segura

se le atribuye un mayor grado de demanda a las viviendas haciéndolas más costosas, debido en buena parte a la disminución de los índices delictivos por Alcatraz.

Índice de Impacto Delictivo.

Ahora pretendemos calcular lo que va a ser el Índice de Impacto Delictivo, el cual es básicamente una tasa de depreciación para la tierra. Se calcula esta tasa dividiendo el valor del metro cuadrado de la zona apreciada por el PA, entre la zona donde no se ha aplicado. Hacemos entonces un supuesto donde el resultado será conocido como la tasa de depreciación de la tierra a la que se hubiese expuesto CARST si no implementa el PA. Comparando dos zonas relativamente iguales, pretendemos definir que si no se hubiese implementado el Proyecto Alcatraz, la delincuencia habría notablemente aumentado y la zona en general se hubiese depreciado. Ahora ya que el PA representó una alternativa viable para solucionar en parte los problemas de inseguridad de la zona, se logró que el valor de la tierra no disminuyera por este factor agravante.

Resultados:

Precio m2 Zona 1	Precio m2 Zona 2		IID
107.142,85710	176.470,58820		0,6071428570

Valor por Hectárea.

Según cálculos hechos por el índice NIC 41 para terrenos de agricultura, se estima que para una hectárea de 100 toneladas de producción de caña, con 8% de azúcar, se puede obtener por un valor superior a los 4, 900, 000 Bolívars. Según cálculos propios de la Hacienda, ésta cuenta con aproximadamente una totalidad de 263 Hectáreas de superficie total. Lo que equivaldría a un total de 1, 156, 400, 000 Bolívars en terrenos cosechables y de la propiedad de CARST.

Resultados:

H =	4.900.000,00
i =	0,6071428570
i * H =	2.974.999,9993
Bg =	1.925.000,0007

Nos encontramos con el escenario donde BG es mayor a cero, por lo que por hectárea CARST dejó de perder aproximadamente (1.925.000,0007) Bs. O lo que es lo mismo logró que la hectárea, luego de la implementación dl Proyecto Alcatraz se apreciara por esa cantidad. Tenemos actualmente según estimaciones del Método NIC 41, que como explicamos es uno encargado de medir el valor real de la hectárea según su uso y demás atributos para la agricultura, el valor de la hectárea en CARST es aproximadamente de (4.900.000) Bs. Si no se hubiese aplicado el PA, en este trabajo hacemos el supuesto de que el valor de dicha hectárea se hubiese depreciado considerablemente, utilizando como variable proxy, el Índice de Impacto Delictivo. Resulta entonces que sin el PA, el valor de la hectárea sería de (2.974.999) Bs. aprox., lo que genera un beneficio de (1.925.000,07) Bs. Por hectárea. Sería importante observar entonces el total del beneficio generado por la cantidad total de hectáreas en la hacienda, lo que sin duda sería un adicional a los ya existentes, en este caso en términos monetarios.

Total Hectáreas de la Hacienda Santa Teresa = 263 Hectáreas

Total Beneficio Percibido = 506, 275, 000. 22 Bs.

Se observa en Bolívars cuánto se vio beneficiada CARST por la aplicación de un programa de inversión social como lo es Proyecto Alcatraz. Al aplicar dicho proyecto en el barrio "5 de Julio", éste logró revalorizar notablemente la zona. O lo que es lo mismo logró controlar el gran flagelo de la delincuencia. Utilizamos como método comparativo y aproximado el caso del barrio "Los cerritos", donde Alcatraz no ha sido todavía implementado, y encontramos una tasa de depreciación de un poco más de (0.60) lo que sin duda hubiese tenido que aplicarse a la Hacienda Santa Teresa en el caso de no haber resuelto oportunamente la delincuencia en las zonas aledañas. Para nada habría sido importante cosechar caña de azúcar si en los alrededores de la Hacienda encontramos bandas armadas esperando para atacar a los trabajadores y demás integrantes de la planta. Por ello a la hora de otorgarle un valor a este terreno habría que depreciarlo por dicho monto. En definitiva se ahorraron un total de (506.275.000,22) Bs., por concepto de revalorización de las zonas aledañas en materia de seguridad. Si bien otros factores depreciativos habría que tomarlos en cuenta para saber el valor real de la hectárea en CARST, tales como el riesgo país, etc., tomamos un supuesto de ceteris paribus para ambas vecindades y para todo el valor de las tierras, tomando únicamente en cuenta el factor de delincuencia en las zonas. En conclusión CARST tuvo un ingreso intangible adicional por concepto de la diligencia del PA. De todos modos

debemos destacar que si bien decimos que CARST obtuvo ese beneficio hoy, en términos reales éste se obtendría cuando absolutamente toda la zona se convierta en una no delictiva. Ya que no podemos especificar que solo un porcentaje del terreno total de CARST se benefició, decimos que este sería un beneficio real percibido cuando el barrio “Los cerritos” se cure de delincuencia.

G. MAYOR ACCESO A NUEVOS Y DIVERSOS MERCADOS: *Ampliando el campo de juego*

Base de Datos:

Ahora presentaremos la información de las exportaciones desde 1999 hasta el 2006

Volumen de Exportaciones por Cajas Físicas Anuales

Ano/Volumen	Cajas Físicas
2005-2006	
2004-2005	166.170
2003-2004	87.366
2002-2003	89.059
2001-2002	87.297
2000-2001	71.555
1999-2000	12.666

Tabla 3. II. G. 1

Volumen de ventas

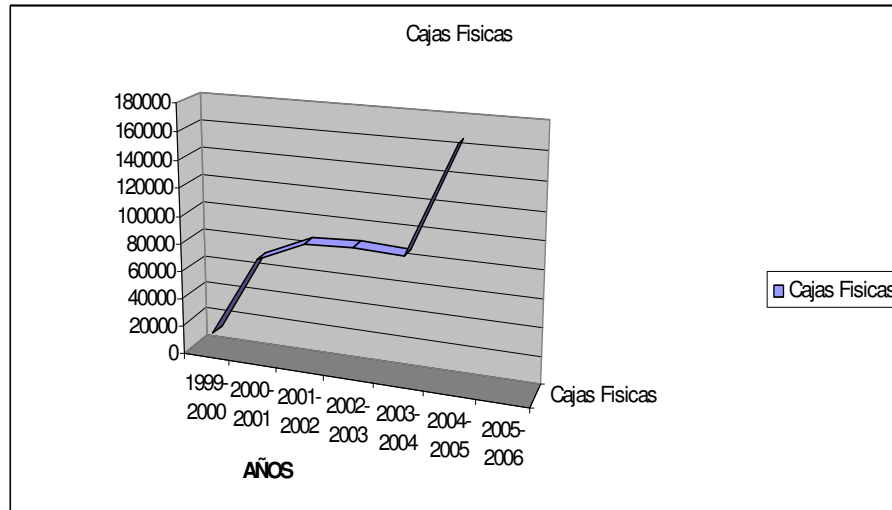


Gráfico 3. II. G. 1

Podemos observar en el gráfico el cambio de pendiente en el ascenso de las exportaciones a partir del período 2003-2004, el año en que comienzan los efectos del PA.

Variación de Cajas Exportadas Anualmente

Ano/Volumen	Variación % Anual
2005-2006	
2004-2005	90,20%
2003-2004	-2,00%
2002-2003	2,00%
2001-2002	22,00%
2000-2001	464,90%
1999-2000	0,00%

Tabla 3. II. G. 2

Veamos los resultados de la comparación por bloques,

- Promedio de Exportaciones Bloque A= 65.144 Cajas Físicas
- Promedio de Exportaciones Bloque B = 126.768 Cajas Físicas
- Variación de los promedios de cada Bloque = Aumento del 94,6%
- Promedio de variaciones anuales del Bloque A= 163%
- Promedio de variaciones anuales del Bloque B= 44%
- Diferencia de la variaciones anuales promedio (Var B- Var A): -119%

Con estos resultados $A < B$, podemos concluir que el promedio de exportaciones después que comenzó el PA, es superior al promedio de ventas del Bloque antes de Alcatraz. Incluso este promedio es superior en un 94%. No podemos afirmar que este aumento se deba solamente al PA, pero si que los resultados empíricos son cónsonos con la doctrina de la RSE Sin embargo el incremento promedio anual es menor después de el PA. Pasó de un incremento promedio del 163% anual a un 44%. Este último resultado carece de validez ya que el año 1999-2000 fue un año atípico en las exportaciones de CARST. En ese período sólo exportaron doce mil seiscientos sesenta y seis (12.666) cajas y el promedio de ventas de 1995 a 1998 fue de 68.000 cajas. Debido a esto afirmaremos que las exportaciones variaron de manera coherente a la doctrina.

En palabras del gerente de planificación y estrategia de CARST nos enteramos de que las inversiones sociales son requisitos para entrar a importantes mercados europeos. Sabiendo esto podemos intuir que el PA, ha sido beneficioso como carnet de entrada en algunos mercados. Lo que no podemos afirmar es que porcentaje de ese aumento se debe a al PA, ya que es posible que los empleados del área de exportaciones de la empresa tengan parte del mérito. Algo que corrobora esta hipótesis es que su gerente y su asistente no tienen más de dos años en la empresa. Por la dificultad de saber cuál es la razón de este efecto limitaremos nuestras conclusiones a lo ya afirmado.

Base de Datos: (Cartera de Clientes Doméstica de CARST)

Variación en el número de clientes domésticos de CARST

Años	Número de Clientes	Variación puntual de Clientes
2006	10054	1,006708721
2005	9987	1,018458087
2004	9806	1,078056288
2003	9096	1,002866593
2002	9070	1,114661423

2001	8137	2,576630779
2000	3158	

Tabla 3. II. G. 3

Número de Clientes de CARST

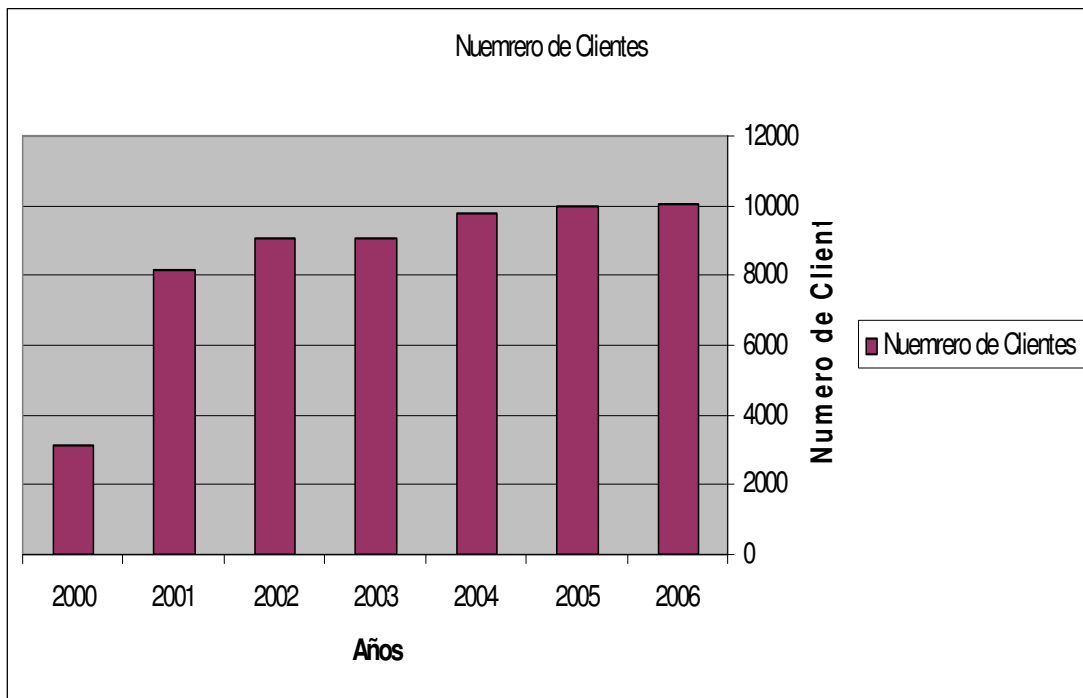


Gráfico 3. II. G. 2

Podemos observar que la cartera de clientes domésticos aumentó con el pasar de los años de manera continua. Por ello deseamos ahora verificar si el promedio del aumento de la cartera de clientes, tiene alguna diferencia entre los bloques.

Variación de Cartera de Clientes Anualmente.

- Promedio de Clientes Bloque A= 7.365,25 Clientes
- Promedio de Clientes Bloque B = 9.949 Clientes
- Variación de los promedios de cada Bloque = Aumento del 35%
- Promedio de variaciones anuales del Bloque A= 56,5%
- Promedio de variaciones anuales del Bloque B= 3,4%
- Diferencia de la variaciones anuales promedio(Var B- Var A)= - 53,1%

Como podemos apreciar el promedio del aumento del Bloque B (2004-2006) es menor al promedio del aumento de clientes del Bloque A (2001-2003). Por lo que si bien existió un aumento en el promedio de clientes del Bloque B versus el Bloque A, el aumento que se experimentaba anualmente fue mayor antes de el PA. No encontramos en este caso una similitud entre los resultados y la doctrina de la RSE. No podemos concluir que el PA no ayuda a obtener más clientes, ya que el número de clientes depende de factores como la demanda de ron, características económicas del país etc. Pero una vez más nos limitaremos al resultado empírico y afirmamos que el resultado no se relaciona con la doctrina de la RSE.

H. ACCESO A CAPITAL: *El último peldaño*

Base de Datos:

Montos y Tasas de Endeudamiento

Anos/Deuda	Monto de Deuda (*)	Tasa Max.	Tasa Min.	Tasa del Prestamo	Tasa BCV	Margen %	Margen Ptos.
2006	10.000,00	0,0000	0,0000	0,1025	0,1479	-0,0454	-454,0000
2005	2.500,00	0,1400	0,1000	0,1200	0,1585	-0,0385	-385,0000
2004	2.928,67	0,1900	0,1700	0,1800	0,1758	0,0042	42,0000
2003	854,05	0,3000	0,1900	0,2450	0,2389	0,0061	61,0000
2002	1.866,98	0,4000	0,2000	0,3000	0,3089	-0,0089	-89,0000
2001	1.025,76	0,3000	0,2000	0,2500	0,2487	0,0013	13,0000
2000	1.719,51	0,3500	0,1000	0,2250	0,2369	-0,0119	-119,0000
1999	7.428,55	0,7200	0,3184	0,5192	0,3019	0,2173	2.173,0000
1998	7.365,11	0,8000	0,5800	0,6900	0,4521	0,2379	2.379,0000
1997	12.418,8200				0,2216		
(*) en Mill. de Bs.							

Tabla 3. II. H. 1

Montos de Endeudamiento (1997-2006)

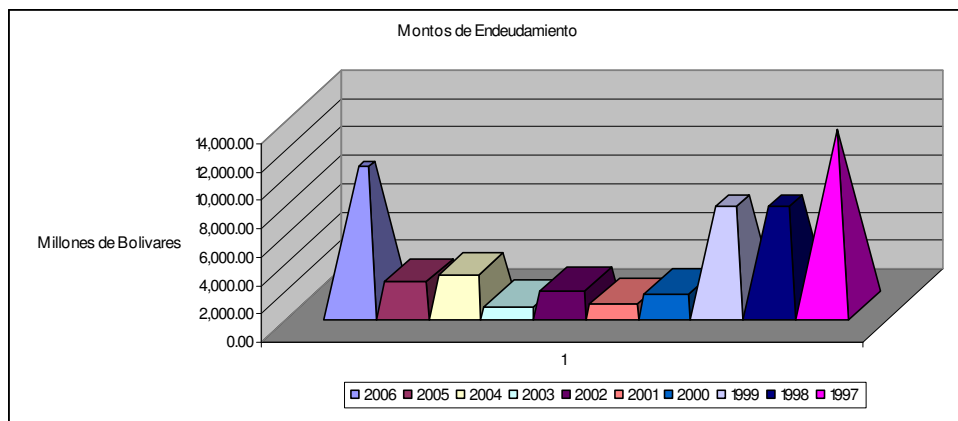


Gráfico 3. II. H. 1

Podemos observar en este Gráfico 3. II. H. 1 como la empresa en el 2006 logró el monto de endeudamiento más alto desde 1997. Refleja una capacidad para conseguir préstamos en el 2006 muy positiva, y que no se tenía desde hace 9 años. El monto de endeudamiento es en la forma de papeles comerciales al público, y es por un monto de 10 mil millones de Bolívares. Es una forma de endeudamiento superior a un préstamo, por su corto plazo y por el hecho de representar alternativas ante los préstamos tradicionales: Usualmente las tasas activas son mejores que las que ofrece la banca. Lo importante es que para colocar tal monto en el mercado influye que la demanda sea efectiva por lo que el público debe confiar en una empresa como ésta. CARST al hacer el PA sólo ayuda a la consecución de una mejor imagen que a la larga se traduce en una mejor forma de financiamiento.

Tasas Nominales de Endeudamiento (1998-2006)

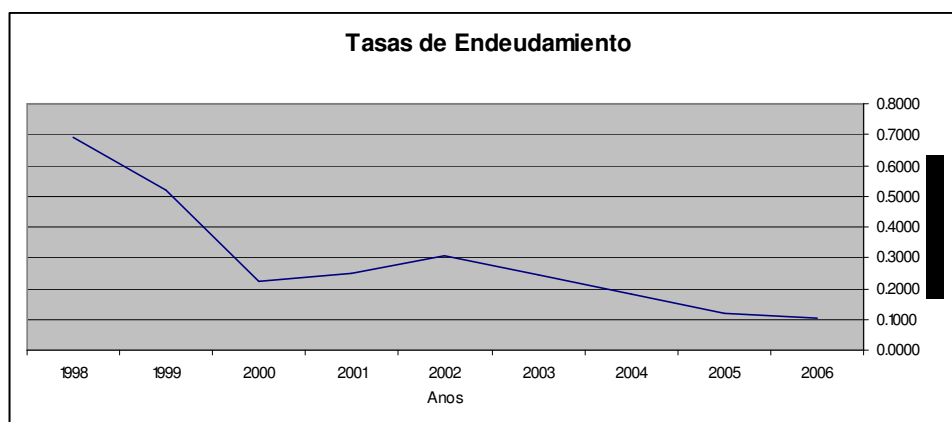


Gráfico 3. II. H. 2

Tenemos una tendencia clara que las tasas de endeudamiento de CARST, progresivamente han ido disminuyendo con los años. Sin duda la cotización de préstamos y otros factores han contribuido a la disminución de las tasa activas, aunque debemos hacer notar que la tasa de endeudamiento para el 2006, ha sido la más baja de los últimos ocho años.

Tasa Activa del Préstamo y Tasa Activa del BCV

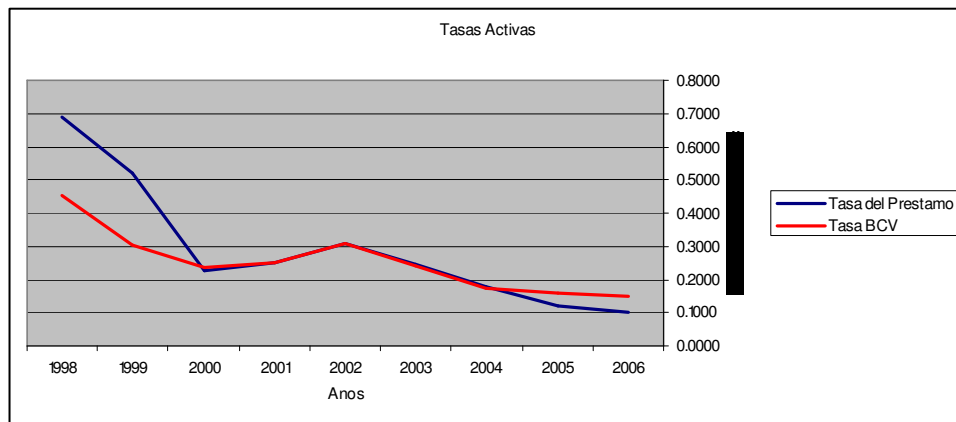


Gráfico 3. II. H. 3

En estos dos últimos gráficos (3. II. H. 2 y 3) podemos apreciar como la empresa ha logrado adquirir préstamos cada vez más bajos. Si bien esta tendencia corresponde a la misma tendencia de la tasa activa del mercado, a

finales del 2004 el costo de fondo de CARST fue menor al del mercado. Esta diferencia entre tasas de préstamo sigue siendo favorable hasta el último préstamo en el 2006.

Por último evaluaremos la variación del precio de la acción desde 1997 hasta el 2006.

Variación en el Precio de la Acción de CARST

Historico de Movimientos en los ultimos anos
(*) cifras en Bs.

Año	Precio Apert.	Precio Cierre	Variacion Abs.	Variacion Rel. (%)
1997	365,15	300,00	-65,15	-17,84
1998	300,00	30,00	-270,00	-90,00
1999	30,00	25,00	-5,00	-16,67
2000	25,00	25,00	0,00	0,00
2001	25,00	45,00	20,00	80,00
2002	45,00	54,00	9,00	20,00
2003	54,00	75,00	21,00	38,89
2004	75,00	158,40	83,40	111,20
2005	158,40	200,00	41,60	26,26
2006	200,00	281,35	81,35	40,68

Tabla 3. II. H. 2

Observamos como desde el año 97 hubo una especie de cambios fuertes en el precio de la acción de CARST. Pasó de estar posicionada a alrededor de los 350 Bolívares por acción al mínimo valor de 25 Bolívares por acción. Determinante

es entonces como ha variado en el tiempo en términos de Bolívars, y porcentualmente.

Variación Anual en Bs. Precio Acción CARST

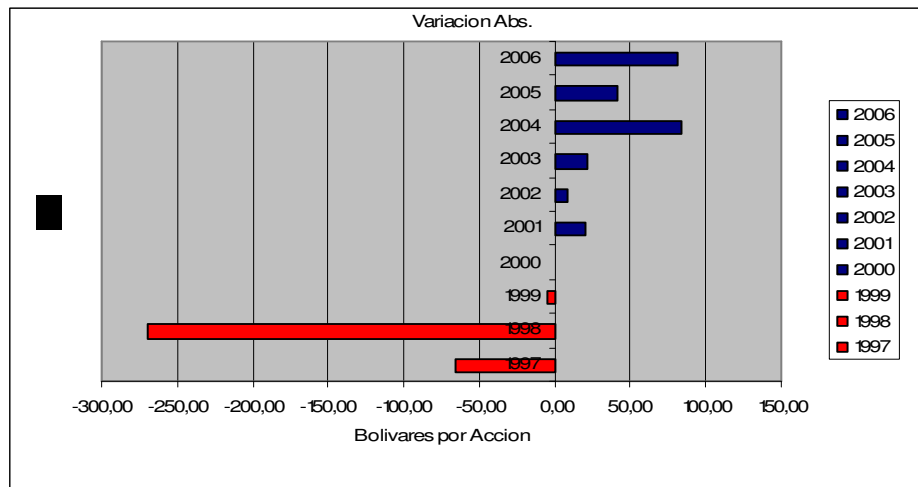


Gráfico 3. II. H. 4

Este gráfico nos señala de una manera muy sencilla la variación interanual del valor de la acción de CARST en términos de Bolívars.

Variación Anual Porcentual Precio Acción CARST

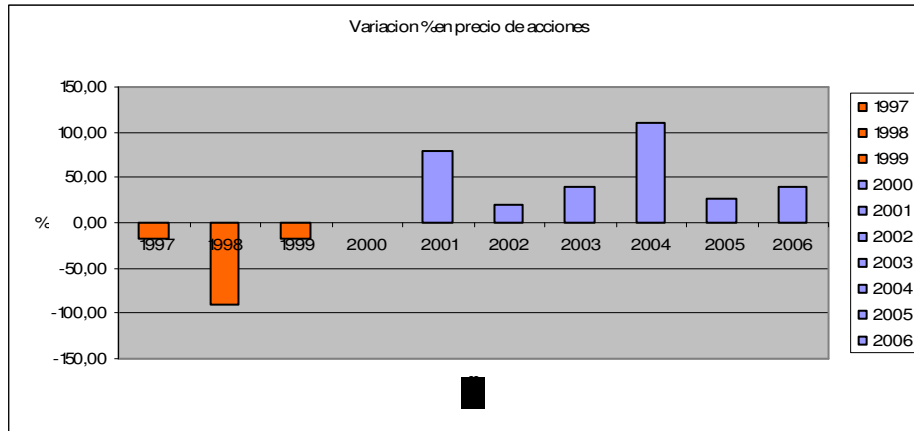


Gráfico 3. II. H. 5

Este gráfico nos señala de una manera muy sencilla la variación interanual del valor de la acción de CARST en términos porcentuales.

En estos dos gráficos podemos ver como la empresa pasó de tener una disminución porcentual entre 17 y 90 % a finales de los 90, a unos incrementos entre 111 y 20%, a comienzos de los 00. La empresa obtuvo una revaloración de su Acción en el mercado de capitales a partir del 2001. Veremos cómo se comporta esta variación cuando la separamos por bloques.

Montos, Tasas y Márgenes de Endeudamiento Promedio por Bloque.

Resultados Finales.

	Montos de Endued. Prom.	Tasa de Endeud. Prom.	Margen Ptos. Prom.
Bloque A (1997-2003)	4.668,3971	0,371533	736,3333333
Bloque B (2004-2006)	5.142,8900	0,134666	-265,6666700

Podemos concluir con este resultado que la empresa a pesar de que los montos son mayores en el Bloque B que en el A, la tasa de préstamo promedio es menor para el Bloque B. Es decir la empresa ha logrado disminuir sus costos de fondo luego de una vez iniciado el PA. Nuevamente, no podemos afirmar que este resultado se deba a la existencia del PA, pero si podemos aseverar que el resultado corresponde con la doctrina de la RSE. Sin duda que son muy positivos los tres resultados ya que por un lado los montos de endeudamiento son mayores, lo que es beneficioso para lograr ciertas inversiones necesarias. Ahora es aún más provechoso cuando este análisis se traslada a que las tasas reales de endeudamiento son menores en promedio en el Bloque B que en el A, lo que hace más favorable cualquier tipo de financiamiento. En conclusión mayores préstamos a mejores condiciones que antes del PA. Lo más revelador de estos resultados sin duda es el hecho de que el margen de endeudamiento luego del Proyecto Alcatraz es por debajo del mercado, aproximadamente unos 260 puntos. Por el contrario antes del PA, CARST se endeudaba en promedio de

unos 736 aproximadamente por encima de la tasa activa del BCV. En definitiva el acceso a capitales mejoró sustancialmente para CARST, luego del 2003.

Destacamos que para lograr dicha emisión se tienen que cumplir con un sinnúmero de requisitos donde se incluye una aprobación por parte de los organismos pertinentes, una evaluación por parte de las calificadoras de riesgo, y una evaluación positiva por parte de los agentes del mercado. Si bien para los organismos gubernamentales, que CARST realice prácticas sociales no le importa para nada, el hecho de que tengan dichas iniciativas no perjudica su rol con respecto a ésta y otras instituciones. A la par tenemos las calificadoras CLAVE y FITCH, que por vocería de sus propios representantes señalaron que el PA no fue tomado como una variable fundamental dentro de su calificación final de A3, aunque por el lado de FITCH, esta tomó en cuenta la nueva imagen corporativa con la que cuenta CARST. Tenemos una entrevista al Sr. Jorge Yanes de FITCH Ratings donde destaca la importancia de este proyecto a la imagen corporativa de CARST, a la cual se puede acceder en los anexos de este trabajo. Dentro del cual se encuentra un aspecto esencialmente social y contribuyente de mejores estándares de vida.

Por ultimo evaluaremos la variación del precio de la acción desde 1997 hasta el 2006.

Precio Promedio de la Acción de CARST en la BVC

	Precio de Cierre Promedio
Bloque A (1997-2003)	79,14285714
Bloque B (2004-2006)	213,2500000

(*) cifras en Bs.

Concluimos que el promedio del precio de las Acciones de CARST es mayor en 134,107 Bs. por Acción en el Bloque B contra el Bloque A. Este resultado, dramáticamente positivo en el Bloque B, nos refleja un aumento en la demanda de acciones de la empresa CARST. Por lo que en este análisis también la doctrina de la RSE se corresponde con los resultados empíricos: el precio de la Acción aumenta cuando las empresas son percibidas como menos riesgosas por ser SR. Vemos que la regla de decisión se cumple al obtener que $P_{carst\ B}$ es mayor a $P_{carst\ A}$. En definitiva en el Bloque B hubo un precio promedio mayor que en el Bloque A, por una diferencia de más del doble.

Es difícil en definitiva atribuir este efecto de notable mejoría únicamente al efecto Alcatraz, aunque creemos que si fue una causa clave dentro de este nuevo método de financiamiento. Los mercados son entonces muy volátiles a diversas variables, por lo que la variación de tasas se puede atribuir a una infinidad de causales, igual ocurre con los montos a los que se desea financiar CARST. Factores que deben ser tomados en cuenta como el nuevo esquema de

endeudamiento con leal que cuenta CARST. Años anteriores CARST estaba en una situación muy apremiante a nivel de pago de deuda, por lo que tuvo que asumir una reestructuración importante de la misma. Sin unas cuentas claras, creemos que la RSE, sería irrelevante para los prestamistas, aunque para lograr nuevas formas de financiamiento, y para lograr mejores condiciones, el hecho de acompañar una estabilidad contable con una buena imagen de RSE no puede hacer daño.

Finalmente en este punto encontramos que el precio de la Acción de CARST subió notablemente en comparación con años anteriores. Este aspecto es más relativo que el anterior, porque la variación del precio de ésta cambia por infinidad de variables. Hay que comenzar destacando que la propia familia Vollmer controla más del 80% de las mismas por lo que el mercado tiene muy poco margen de maniobra a la hora de comprar y vender. Sin dejar de lado factores como el control de cambio que genera mayor liquidez en el mercado de capitales, etc. Vemos entonces que hay una cantidad de variables incontrolables a las que puede existir repercusión en el precio de una Acción, de nuevo no podemos atribuir exclusivamente ni directamente el mejor desempeño en RSE, a un mejor desempeño en la bolsa de valores.

I. DESEMPEÑO FINANCIERO: *Lo bueno de ser bueno*

Base de Datos:

Desempeño Financiero de CARST

Anos/Utilidad Bruta	Mill. de Bs. Historico	Variacion	Variacion %
2005-2006	x		
2004-2005	34.415,00	1,20243877	20,2438769
2003-2004	28.621,00	1,17869204	17,8692035
2002-2003	24.282,00	2,09417853	109,417853
2001-2002	11.595,00	1,04761475	4,76147452
2000-2001	11.068,00	0,85749725	-14,250275
1999-2000	12.907,33	1,71811061	71,8110609
1998-1999	7.512,51	-2,4604048	-346,04048
1997-1998	-3.053,37		

Tabla 3. II. I. 1

Se nos presenta en esta tabla la información necesaria para hacer una comparación del Desempeño Financiero de CARST antes del Proyecto Alcatraz y después del mismo.

Utilidad Bruta Anual de CARST

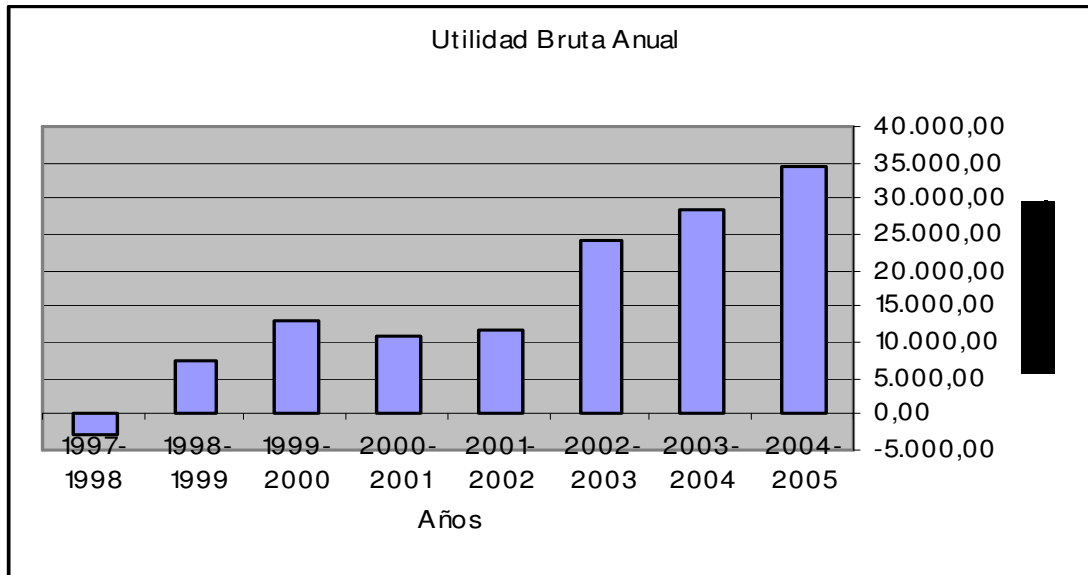


Gráfico 3. II. I. 1

Ahora en la base de datos observamos la variación interanual de la Utilidad Bruta desde el período 97-98 hasta el período 04-05. Para el primer período mencionado tenemos que CARST sufrió una Util. Bruta negativa, posteriormente se observan crecimientos constantes hasta llegar al período con mayor crecimiento de todos el cual fue el 2004-2005. Debemos hacer la acotación de que estas cifras están en millones de Bolívares Históricos, es decir, en datos nominales de esos años contables.

Promedio Anual de Empleados y Total Horas Trabajadas

Anos/Empleo	Promedio Annual de Empleados	Total Horas Trabajadas
2005-2006		
2004-2005	255,5833333	494.542
2003-2004	235,3333333	495.584
2002-2003	236	459.248
2001-2002	229,25	435.672
2000-2001	208,5	419.848
1999-2000	216,5	406.624
1998-1999	308,4166667	507.016
1997-1998	482,6666667	853.223

Tabla 3. II. I. 2

Tenemos en estos datos identificados claramente por período el número de trabajadores promedio que laboran en la empresa y a su vez el total de horas trabajadas durante esos períodos. Lo utilizaremos para identificar cuán importante ha sido el desempeño de los trabajadores y sus horas laboradas en cada período luego del PA.

Promedio Anual de Empleados (1998-2005)

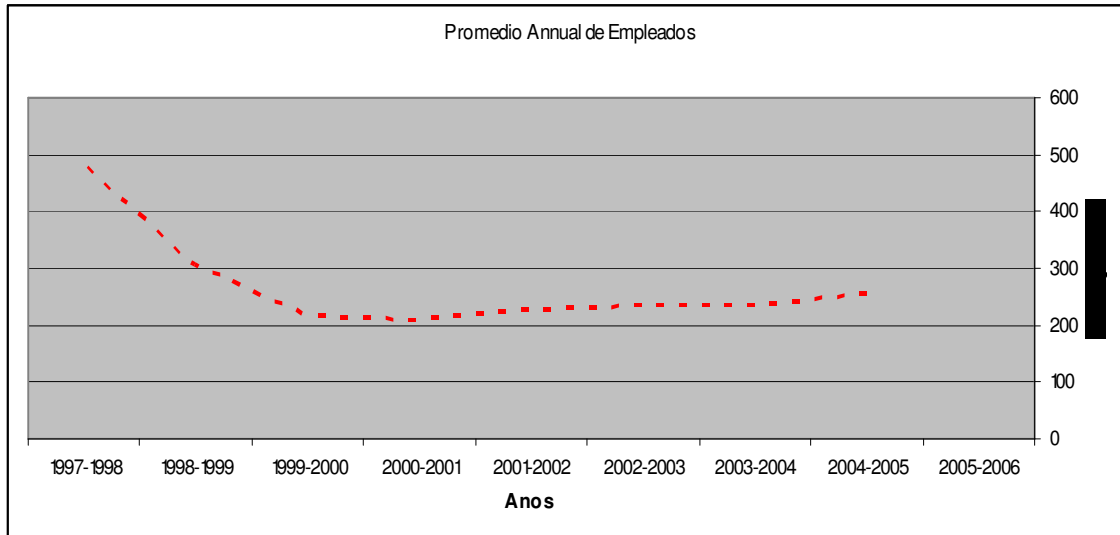


Gráfico 3. II. I. 2

En este gráfico 3. II. I. 2 se identificó el número de trabajadores promedio que existió por cada período contable de la empresa. Vemos entonces que se comenzó en un número sumamente alto (482) en el 98, para luego pasar al mínimo en el 2001 (208). Posterior a estos eventos CARST aumentó paulatinamente su número promedio de empleados, hasta el 2005 tener en la empresa un promedio de 255 trabajadores anualmente.

Total Horas Trabajadas

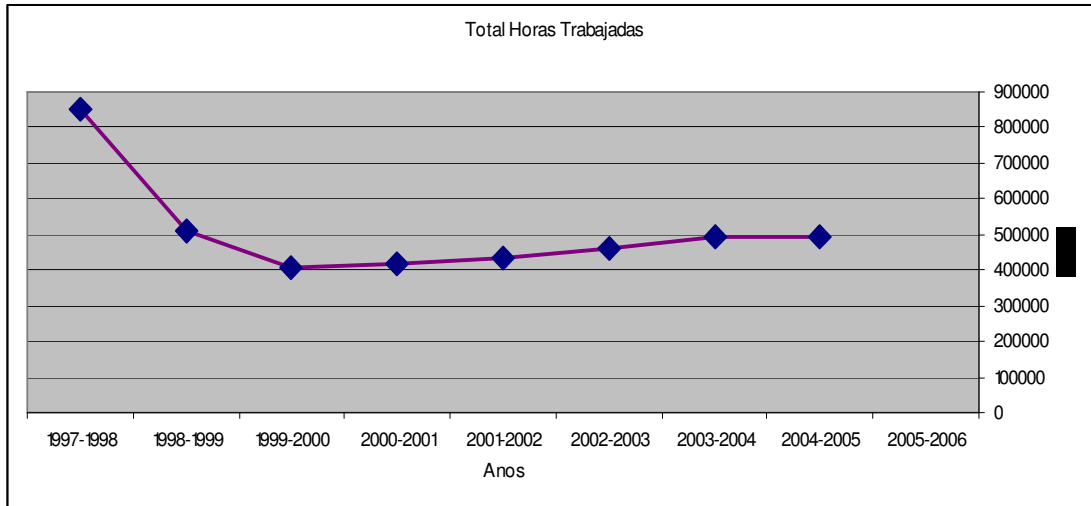


Gráfico 3. II. I. 3

Igual ocurre en el gráfico 3. II. I. 3, ya que está muy correlacionada la variable de horas trabajadas con el número promedio de empleados anualmente. Vemos que el movimiento de la curva es prácticamente igual al del número de empleados, cae en el año 98, para luego ir aumentando progresivamente hasta el 2005.

Utilidad Bruta por Trabajador y Hora Trabajada.

Deseamos ahora computar la Utilidad Bruta en Mill. de Bs. Históricos por trabajador en cada periodo. Y a su vez por la cantidad total de horas laboradas.

Se utilizará este esquema para luego comparar año por año, y posteriormente se ubicará en dos bloques, Bloque A (2001-2003) contra el Bloque B (2004-2005). Para la comparación de dichos bloques se transformarán todas las cifras al 2003 por IPC y se promediarán. Tenemos:

Resultados.

Anos/Empleo	Utilidad Bruta por Trabajador	Utilidad Bruta por Hora Trabajo	Indicador IPC	Utilidad Bruta por Trabajador Ajustada	Utilidad Bruta por Hora Trabajo Ajustada
2005-2006					
2004-2005	134,652,930.7505	69,589.6405	0.7140902360	96,154,343.0977	49,693.2828
2003-2004	121,619,152.4351	57,752.0662	0.8202291550	99,755,574.6336	47,369.9285
2002-2003	102,889,830.5085	52,873.3930	1.0000000000	102,889,830.5085	52,873.3930
2001-2002	50,577,971.6467	26,614.0583	1.3038362580	65,945,393.2890	34,700.3742
2000-2001	53,083,932.8537	26,387.0611	1.6191371820	85,950,169.4502	42,724.2717
1999-2000	5,961,815.2400	31,742.6664	1.8273718340	10,894,453.2491	58,005.6545
1998-1999	24,358,281.5100	14,817.1063	2.1006960450	51,169,345.6311	31,126.2366
1997-1998	-6,326,042.3800	-3,578.6306	2.5690188190	-16,251,721.9240	-9,193.5694

Tabla 3. II. I. 3

Utilidad Bruta por Trabajador (1998-2005)

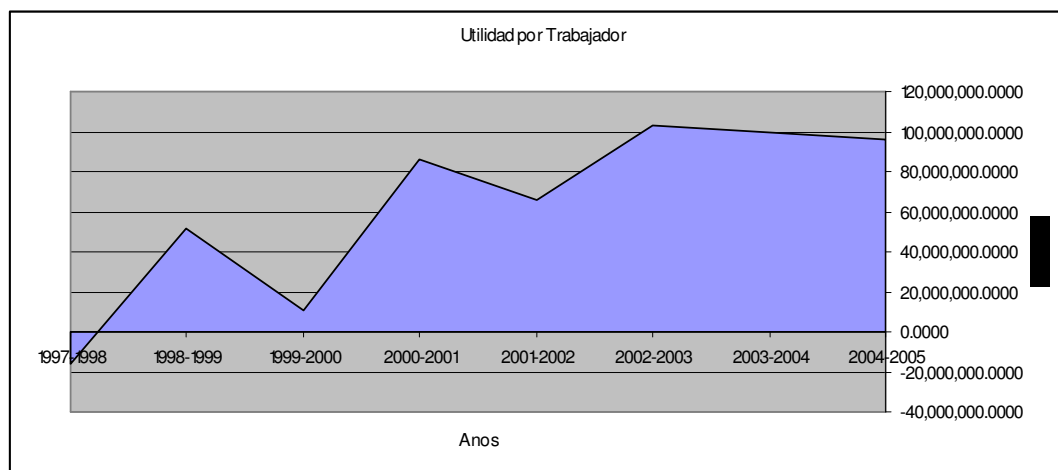


Gráfico 3. II. I. 4

Entendemos en el gráfico 3. II. I. 4 que la Utilidad Bruta por Trabajador era negativa para el período 1997-1998, para luego pasar a ser positiva el año subsiguiente. Interesante es como vemos el área del segundo bloque (2003-2005) va a ser mayor a la del primer bloque, lo que nos refleja que el trabajador luego del PA va a ser más útil que antes.

Utilidad Bruta por Hora Trabajada

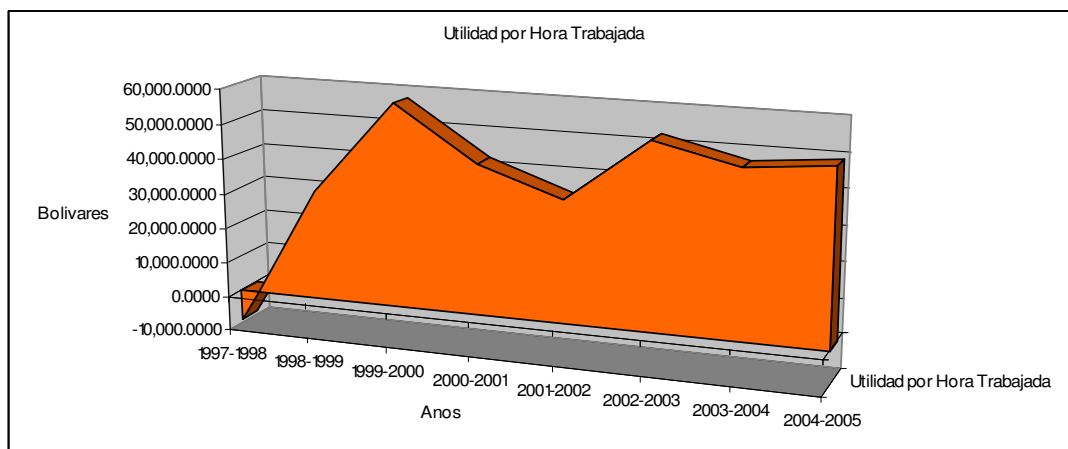


Gráfico 3. II. I. 5

El gráfico 3. II. I. 5 nos refleja data muy similar a la presentada en el anterior. Vamos a observar que dada las horas trabajadas totales por parte de los empleados de CARST, la Utilidad generada en promedio es mayor para el Bloque B que en el Bloque A. En definitiva los años después de Alcatraz han generado en promedio mayor utilidad por hora.

Resultados Finales.

Promedio de la Utilidad por Trabajador (1998-2003)	50.099.578,36
Promedio de la Utilidad por Trabajador (2003-2005)	97.954.958,85
Promedio de la Utilidad por Hora Trabajada (1998-2003)	35.039,39
Promedio de la Utilidad por Hora Trabajada (2003-2005)	48.531,61

Vamos a tener entonces que según la primera regla de decisión, B va a ser mayor que A, lo que nos indica que el promedio de la Utilidad por trabajador para el primer bloque será menor que el promedio de la Utilidad por trabajador del segundo bloque. Sabemos entonces, que el trabajador luego de la implementación del Proyecto Alcatraz será más útil que antes. Si bien tenemos otros factores que influyen de manera muy importante sobre la Utilidad Bruta, vemos que luego del PA, el promedio anual da superior al promedio anual de los años antes de Alcatraz. También tenemos que bajo la segunda regla de decisión B será mayor a A. Indica que la Utilidad que genera cada hora laborada es mayor en el promedio de años después de Alcatraz que los anteriores. Vemos claramente entonces que luego de la implementación del PA, la hora es más útil en Santa Teresa que antes.

Ya para concluir sabemos que luego del PA, el trabajador genera mayor utilidad para la empresa en promedio que antes. Y además por hora trabajada tenemos que la utilidad generada para la empresa es mayor en el Bloque con el PA, que en el Bloque sin PA. Si bien es interesante observar como luego de Alcatraz, en promedio anual la empresa es más útil por trabajador y por hora trabajada que antes, no se puede atribuir este cambio únicamente al cambio de filosofía empresarial a una de RSE, ya que creemos en la pluricausalidad de esta situación.

Concluimos entonces que la RSE y sus beneficios son como una especie de virus cibernético que se inserta dentro de la compañía y logra afectar de manera positiva distintos ámbitos de la organización. Ya sea vía imagen institucional, sea por la adaptación y eficiencia o cualquier otro de los nueve beneficios que mencionamos en este trabajo. El punto fundamental está en que la RSE contribuye a que la compañía esté mejor, ahora que podamos atribuir de manera directa a que la mejoría de la Utilidad Bruta en los períodos luego del PA se deba específicamente a iniciativas sociales, sería sin duda algo extremadamente ambicioso. No podemos concluir que el trabajador y la hora trabajada es más útil ahora que antes debido al PA, como tampoco podemos decir que no tiene nada que ver con ello. Es una situación compleja por lo que

queda el reto de tratar de contribuir con modelos lo suficientemente capaces que descubran en qué puntos precisos la RSE colabora financieramente con la empresa y en qué puntos no. Si existen programas que identifican los virus en los procesadores de manera efectiva, no vemos por qué en el futuro se mida exactamente cuánto de la ISE que se realizó, se devuelva luego en retornos monetarios para la misma.

CONCLUSIONES

Impulsados por el alto nivel de pobreza existente en Venezuela y por la necesidad de aspirar a buscar y vender una fórmula que mejorase la vida de los miembros de nuestra sociedad, nos atrevimos a medir los retornos de la solidaridad y de la moral. Motivados por un programa que devuelve la vida a venezolanos, no sólo a criminales sino a todos aquellos que no van a sufrir gracias al Proyecto Alcatraz, las consecuencias de los primeros. Impresionados al darnos cuenta que muchas veces las formas convencionales y materialistas de resolver un problema, no son las que más nos convienen. Intentando eliminar las excusas de las compañías que no han comenzado a usar la RSE por motivos económicos, para que se aventuren con esta práctica más humana.

Entendiendo las carencias de un sistema capitalista, que no logra ayudar por sí sólo a los menos privilegiados de la sociedad. Y por último acertando que son aquéllos los que han logrado obtener los mayores beneficios de este sistema, los que no deben mirar sólo adelante sino también velar por aquellos que no han podido prosperar. Que no se trata de premiar “la ley del más fuerte” sino “la ley del que ayuda con más fuerza” y que la carrera de la humanidad no se puede ganar sola. Internalizando esta situación nos vimos en la necesidad de

hacer este estudio en pro de lo que creemos, imaginamos y soñamos para nuestro país.

Concluimos que no podemos llamar responsabilidad a ninguna acción impuesta por la ley o que dependa su existencia del simple hecho que produzca beneficios. No podemos llamar social aquello que no esté pensado en función de la sociedad como un todo. No podemos entonces emplear la expresión Responsabilidad Social a una acción pensada para que el pequeño grupo que la lleva a cabo obtenga beneficios. Si bien una empresa siempre será un grupo definido de personas, su responsabilidad debe traspasar las fronteras de este grupo, para así responder con las expectativas de todos los individuos con quienes se relaciona. La Responsabilidad Social Empresarial podrá formar parte entonces, de la función de producción de las empresas que entienden el concepto de social y el de responsabilidad, y que buscan convivir con su entorno. No llamaremos de irresponsables a aquellos que no realizan la RSE, pero a nuestro parecer no estarán favoreciendo al sistema que los ayuda a existir.

La RSE ciertamente genera numerosos beneficios, pero nosotros decidimos ordenar los más importantes en nueve (9) áreas. La disminución de conflictos

de distintas naturalezas a los que una empresa se puede enfrentar. Una mejora innegable en la reputación e imagen de la empresa. Una no tan fuerte pero igualmente importante motivación de los consumidores a comprar los productos de las empresas Socialmente Responsables. Empleados orgullosos y atentos a sus responsabilidades dentro de la empresa. Unas redes que conectan de manera directa a la empresa con sus "stakeholders", obteniendo ventajas competitivas vía mayor adaptación. La creación de un entorno fértil en el largo plazo para que la empresa pueda mantenerse en el tiempo. Un incremento en las ventas en mercados nunca antes explorados, de difícil acceso o de mucha competencia. Disminución de los costos de fondo de créditos adquiridos, así como una mejor valoración de riesgo del mercado. Y por último, también producto de todas las anteriores, un mejor desempeño económico impulsado por altos niveles de RSE dentro la empresa.

Si bien se nombraron métodos como la Evaluación Económica de Proyectos (EEP), el Balance Social (BS), el Análisis Costo-Utilidad (ACU) y el Análisis Costo-Beneficio (ACB), se terminó por seleccionar el Análisis Costo-Efectividad (ACE) y el Método Beneficio-Beneficio (MBB) para el análisis de los efectos del Proyecto Alcatraz en la empresa SANTA TERESA. Esto se debió a que Ex-Ante, fueron los métodos que mejor encajaban con los datos recolectados y objetivos de nuestra

tesis. El método ACE se empleó para verificar si el Proyecto Alcatraz era más costoso o no, que cualquier otra manera más tradicional de eliminar el problema de delincuentes dentro de las instalaciones de CARST. Con el Método Beneficio-Beneficio se logró comparar como varió la empresa en las nueve (9) áreas ya mencionadas después del 2003 que fue cuando comenzó Alcatraz. Para esto, se separaron en bloques los años antes de Proyecto Alcatraz versus los años ulteriores. Según la data que se recolectó en cada área se extrajo el promedio anual de cada Bloque y se identificó en qué caso la variación fue positiva o negativa.

De los resultados que se obtuvieron del Análisis Costo-Efectividad se concluyó que el escenario menos costoso para preservar y proteger las instalaciones de CARST era el Proyecto Alcatraz. La inversión mínima requerida en seguridad para lograr este objetivo era superior en Bs. (1.019.701.178,72) a los costos del Proyecto. En este análisis no se tomó en cuenta ni los beneficios que tiene CARST en materia de deducción fiscal ni los beneficios que tiene la comunidad por la reducción de la criminalidad en la zona. Tampoco se incluyó el hecho de que el escenario A tiende a aumentar sus costos con el tiempo a diferencia de Alcatraz, que es un proyecto que posee financiamiento externo adicional a

CARST. Por estas cinco (5) razones se concluyó que el escenario óptimo es el que se lleva a cabo por la empresa.

En cuanto a los resultados obtenidos del MBB, algunos coincidieron con los resultados esperados por la doctrina de la RSE que se explicó en el Marco Teórico. Otros en cambio dieron diferente.

Entre los que dieron igual se encuentran que después iniciarse el PA, el nivel de demandas legales promedio no gubernamentales a la empresa se igualó a cero (0). El aumento en publicaciones gratuitas gracias al PA, fue valorado en Bs. (321.399.079,00). También se evidenció un aumento del promedio de horas trabajadas por empleado equivalente a ciento ochenta y cuatro (184) horas adicionales en promedio. De la producción promedio de cajas por empleado, hubo un aumento de (836,76) cajas y la hora trabajada superó su productividad en el Bloque B a (0,19) cajas adicionales a las horas trabajadas en el Bloque A.

Se estimó una revalorización posible del metro cuadrado de la finca a más del 60% de su precio actual debido a la mejora de los índices de criminalidad en la zona. Se evidenció un aumento de 94% en las exportaciones promedio después de iniciado el PA. CARST obtuvo su primera emisión de títulos valores y con

ellos la tasa de endeudamiento más baja de su historia (10,25%). Se halló una apreciación de la acción de Bs. ciento treinta y cuatro (134) como diferencia entre los promedios de precios de cada Bloque. Como último punto asociado con la doctrina encontramos que CARST aumentó su Utilidad Bruta por trabajador en más de cuarenta y siete (47) millones de Bolívares y la Utilidad Bruta por Hora Trabajada es mayor en Bs. trece mil cuatrocientos noventa y ocho (13.498).

Ahora los resultados que no fueron acordes con la doctrina son el aumento de demandas legales gubernamentales promedio, la disminución de un 24% de las ventas promedio por Bloque después del 2003. Aumento del número de deserciones de empleados promedio de casi once (11) trabajadores más por año. Y por último una diferencia de aumento promedio de número de clientes de menos 53,1%.

Si bien podemos verificar cómo la mayoría de las variables que fueron investigadas variaron acorde con la doctrina de la RSE, con el método utilizado no podemos saber en qué porcentaje se debe esa variación a la implantación del PA en la empresa. Primero que todo, la RSE es toda una filosofía de producción y no sólo un programa puntual. Por lo que muchos de los beneficios

que la doctrina de la RSE promulga, están relacionados con todo lo que el concepto recoge. Si bien el PA entra dentro de este concepto no lo abarca a plenitud.

Segundo, como ya se explicó, la mayoría de los resultados no depende de una o dos variables sino de un gran número de éstas, que en nuestra investigación no pudimos controlar. Tercero, el Proyecto Alcatraz tiene sólo tres (3) años de haber comenzado por lo que hace aún más difícil saber qué efecto tuvo realmente sobre cada una de las variables analizadas. Cuarto, hubo problemas para conseguir la misma cantidad de períodos para cada uno de los datos, por lo que hay inconsistencias en los períodos analizados entre las variables.

Quinto, no se encontró un método directo en la bibliografía donde se haya aplicado un análisis para calcular los retornos de las inversiones sociales empresariales, del cual hubiésemos podido apoyarnos. Sexto, algunas de las dimensiones estudiadas en el MBB hubiesen sido medidas mejor a través de encuestas. Por todas estas razones y algunas otras no podemos afirmar o negar la relevancia del PA en cada uno de los resultados obtenidos. Esa será la limitación principal de nuestra tesis.

¿Qué puertas abre esta investigación? Concluimos que el método ACE fue de gran eficacia para el primer análisis que se hizo. Por lo que recomendamos emplearlo para análisis con objetivos similares a los que se le aplicó el mismo. Nos dimos cuenta que el MBB no era el más pertinente para este tipo de análisis ya que no permite determinar el porcentaje de impacto de una variable sobre las demás. Recomendamos entonces aplicar otro tipo de análisis como puede ser la medición de externalidades positivas de la reducción de la delincuencia en la zona. Un análisis costo-beneficios con algunas proyecciones a mediano plazo, para intentar solventar el hecho del poco tiempo que tiene el PA de existencia.

También sugerimos hacer una evaluación económica sobre las razones por las cuales los delincuentes aceptan convertirse en Alcatraces y no continuar en el mundo del hampa. Para ello puede ser importante hacer una comparación de la función de producción de un "alcatraz" versus la de un delincuente común de la zona. Se recomienda esperar algunos años para obtener más datos, si se desea emplear un modelo econométrico que determine el nivel de correlación entre la variable PA y las demás variables a examinar. Otras investigaciones podrían utilizar encuestas a los involucrados para medir mejor el impacto de PA. Éstas sin duda son vertientes que recomendamos emplear a las personas que deseen continuar con esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Athanasopoulou, A. (2004). *Corporate Social Responsibility: Manager's View and Work Implications*. Oxford, UK: Said Business School.
- Baron, D. (2005). *Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship*. California, USA: Stanford Graduate School of Business. Research Paper No. 1916
- Batson, C. (2004). *Corporate Citizenship and Reputational Value*. South Australia, Australia: Hawke Institute.
- Bennett, J. (2002). *Multinational Corporations, Social Responsibility and Conflict*. New York: Journal of International Affairs.
- Black, L. & Hartel, C. (2003). *The five capabilities of socially responsible companies*. Journal of Public Affairs. 4. p. 125-144
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2005). *The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organisational Commitment*. Bath, UK: University of Bath School of Management.
- Briggs, B. (2005). *Good neighbors are good for business*. OECD Observer
- Broon P. & Vrioni A. (2001). *Corporate Social Responsibility and Cause Related Marketing: an Overview*. Oslo, Norway: Norwegian School of Management BI.

- Butler, K. (2006). *Examining the benefits of corporate social responsibility*. Washington DC, USA: Employee Benefit News.
- Carroll, Archie B. (1999). *Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct*. London, UK: Sage Publication. 3. p. 268-295
- Clarkson, M. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. Toronto, Canada: Academy of Management Review.
- *Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*. (2005). Caracas, Venezuela: Instituto ETHOS y CEDICE.
- *Cone/Roper Cause Related Trends Report: Evolution of Cause Branding SM*. (1999). Boston, USA: Cone Inc.
- Danish Commerce and Companies Agency. (2005). *Catalogue of CSR Activities: A broad overview*. London, UK: Ashridge Centre for Business and Society.
- Doane, D. (2005, Fall). *The Myth of CSR*. Stanford Social Innovation Review.
- Dusuki, A. W. (2005). *Does Corporate Social Responsibility Pay Off? An empirical examination of stakeholder perspectives*. Loughborough, UK. Department of Economics Loughborough.

- Ellen, P., Webb, D., & Mohr, A. (2006). *Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs*. Texas, USA: Journal of the Academy of Marketing Science. 34. p. 147-157.
- Finch, N. (2004). *The Emergence of CSR and Sustainability Indices*. Australia: Macquarie Graduate School of Management.
- Garz, H., Kudsus, V., & Volk, C. (2004, March). *Insurance & Sustainability, playing with fire*. Dusseldorf, Germany: West LB.
- Gómez, E. (2005). *La Responsabilidad Moral de la Empresa Capitalista*. Caracas, Venezuela: Fundación Valle de San Francisco.
- González, R.A., & Márquez, P. (2005). *Las iniciativas sociales de Ron Santa Teresa*. Boston, USA: Social Enterprise Knowledge Network.
- Greening, D. & Turban, D. (2000). *Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce*. Missouri, USA: Business and Society.
- Grossman, L. (2000). *Rating corporate social responsibility*. London, UK: Reputex Social Responsibility Ratings.
- Hardeep, C. & Sharman, R. (2006) *Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance: A Conceptual Framework*. University of Jammu. India.

- Herrmann, K. (2004). *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study*. Indiana, USA: Indiana Journal of Global Legal Studies.
- Hillard, F. (1999). *Consumers Demand Companies with a Conscience*. London, UK.
- <http://www.bsr.org/CSRResources/index.cfm>
- http://www.du.edu/~dwittmer/csr_hp/friedman.htm
- <http://www.mecon.gov.ar/secdef/basehome/comision7.pdf>
- <http://www.rae.es>
- Informe Anual. (2004). London, UK: Consumers International.
- *Insurance & Sustainability, playing with fire*. (2004, March). West LB. p. 23.
- Jørgensen, H.B. & Pruzan-Jørgensen, P. (2003). *Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*. Washington, DC: World Bank: International Finance Corp.
- Keeble, J., Eagar, R. & Auf der Maur, C. (2004). *The Business Case for Social Responsibility*. London, UK: Arthur D Little.
- Kroeger, T. (2004). *Estimación del Costo-Efectividad de Medidas para el Saneamiento Atmosférico*. Lima, Perú: CONAM.

- Lord Borrie. (2005). *CSR and advertising self-regulation*. Consumer Policy Review.
- Machado, C. (2004). *Balance Social: una forma de medición de la responsabilidad social*. Caracas, Venezuela: Fundación Escuela de Gerencia Social.
- Mahoney, LS. & Thorne, L. (2005). *Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada*. Ontario, Canada: Springer Netherlands.
- Meijer May-May, & Schuyt T. (2005). *Corporate Social Performance as a Bottom Line for Consumers*. London, UK: SAGE Publications.
- Meltzer, D. (2001). *Addressing uncertainty in medical cost-effectiveness analysis Implications of expected utility maximization for methods to perform sensitivity analysis and the use of cost-effectiveness analysis to set priorities for medical research*. Chicago, USA: Journal of Health Economics. 20. p. 109-129
- Méndez, C. (2003). *Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela Durante el Siglo XX*. Caracas, Venezuela: Strategos Consultores.
- Mendoza, P. (1995). *Evaluación Económica en Salud. Análisis de Costos – Utilidad*. Lima, Perú: Revista Medica del IPSS.

- ONU Global Compact. *Who Cares Wins*. (2004).
- Orlitzky, M. & Benjamin, J. (2001). Corporate Social Performance and Firm Risk, A Meta-Analysis Review. Washington DC, USA: American University.
- Orlitzky, M., Schmidt, FL., & Rynes, SL. (2003). *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*. London, UK: SAGE Publications.
- Page, G. & Fearn, H. (2005, September) *Corporate Reputation: What Do Consumers Really Care About?* Cambridge, UK: Journal Advertising Research.
- Peloza, J. (2004). *Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance*. Alberta, Canada: University of Calgary.
- Prieto, A. (2006). *TESIS RSE* (Documento en línea). Disponible en: jrdiamantiv@gmail.com.
- Publicación (2004, February). USA: Goldman Sachs Research Center.
- Publicación (2004, June). USA: Goldman Sachs Research Center.
- Ridgway, B. (2005). *Snapshots of sustainability issues*. Melbourne, Australia: BPR Consulting.
- Schnietz, K. Epstein, M. (2005). *Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis*. Corporate Reputation Review. 4. p. 327-345.

- Simms, J. (2006). *The principles of profit*. Marketing Business.
- *Sustainability Review 2005*. (2005). Washington, DC: Inter-American Development Bank.
- Tsoutsoura, M. (2004). *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*. California, USA: Haas School of Business University of California.
- Turban, D. & Greening, D. (1997). *Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees*. Missouri, USA: The Academy of Management Journal.
- Ugalde, L., España, L.P., LaCruz, T., De Viana, M., Gonzalez, L., Luengo, N.L., & Ponce, M.G. (2005). *Detrás de la Pobreza*. Caracas, Venezuela: UCAB.
- Vargas, M. (2005). *Medición de Resultados de la Inversión Social Empresarial*. Caracas, Venezuela: Alianza Social VENAMCHAM.
- Villamarín, L. A. (2005). *Narcoterrorismo, la guerra del nuevo siglo*. Madrid, España: Nowtilus.
- Vives, A., Corral, A., & Isasi, I. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en la PyMes de Latinoamérica*. Washington, DC: Banco Inter-Americano de Desarrollo.

- Vollmer, A. J. (2006). *Proyecto Alcatraz*. Conferencia presentada en el foro Perspectivas Sociales 2006 Alineadas a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Abril, Caracas, Venezuela.
- Waddock, S. & Graves, S. (1997). *The Corporate Social Performance-Financial Performance Link*. Massachusetts, USA: Strategic Management Journal.
- Weiser, J. & Zadek, S. (2000). *Conversations with Disbelievers*. Ford Foundation.
- Williams, A. (2005). *Consumers are social responsibility?* Washington DC, USA: Green Peace Publications.
- Yeoh, B. (2004). *Pharmaceuticals and SRI*. London, UK: ABN-AMRO Equities (UK) Limited.

ANEXOS

I. ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS

A. ENTREVISTA BANCO INTER-AMERICANO DE DESARROLLO

Nombre: Estrella Peinado-Vara

Cargo: Private Sector Specialist

Area: Micro, Small and Medium Enterprise Division

Entidad: Inter-American Development Bank

Duración: 35 minutos

La señora Estrella Peinado es especialista para el sector privado del Banco Interamericano de Desarrollo en Washington D.C. Es co-coordinadora de: Inter-American Conferences on CSR, así como la editora de todas las publicaciones de estas conferencias. Posee un MBA en la Universidad de Georgetown en Washington D.C.

Preguntas

- *¿Cree usted que la RSE es rentable económicamente? ¿Y de que manera se perciben estos beneficios?*

- Sí es rentable para la empresa. La RSE logra aumentar la productividad, así como también reduce los gastos de ésta. Como gerente, con una política de RSE que aumente el bienestar de los trabajadores. Además de generar empleados más productivos y evitarte huelgas, reducir los gastos en recursos humanos de contratación y entrenamiento de nuevo personal, puesto que los empleados van a querer permanecer en la empresa por más tiempo. Por otro lado la RSE mejora también la reputación de la compañía y revaloriza los activos intangibles de ésta.

- *¿Le parece que es éticamente incorrecto hacer RSE sólo porque es una actividad rentable?*

- La concepción de “negocio responsable” no es incompatible. La empresa debe, primero, generar valor, pero si puede hacerlo siendo responsable es lo ideal. La empresa debe practicar la RSE y no filantropía tradicional de manera estratégica, pero que revierta beneficios para la empresa. De lo contrario, las políticas de RSE no serán sostenibles. La RSE deberá estar ligada a otras

razones diferentes a la mera existencia de excedentes en período económico de la empresa. Cuando la RSE es parte de la estrategia de la compañía, ésta no estará atada al balance final de un período económico, sino que se convertirá en parte de contabilidad diaria.

- *¿Qué piensa usted del razonamiento de que mientras mayor es la empresa, mayor debe ser su contribución con la sociedad? ¿Usted cree que se debe aplicar el mismo concepto de RSE a las pequeñas empresas, que a las industrias?*

- La visión del banco es que todas las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes tienen la misma responsabilidad. Si bien a las de mayor tamaño les puede resultar más sencillo, el banco busca fomentar que las PYME también actúen de manera responsable como cualquier otra empresa. Las pequeñas empresas muchas veces están en una situación más difícil económicamente. Además la filosofía de la RSE se traspasa a Latinoamérica, de las grandes industrias de Europa y EE.UU. a sus filiales en otros países. En cambio las PYME, no tienen este traspaso de conocimiento directo. Unos de los mandatos del banco es el desarrollo. Por eso, exigimos un leve comportamiento RSE a las

PYME que financiamos, así como también apoyamos aquellas que trabajan con grandes empresas que sí tienen RSE.

- *¿Si es rentable la RSE sobre todo a través de la publicidad, ésta puede servir como mecanismo manipulador de masas para cambiar una imagen corrupta y poco ética en materia de negocios, a una organizada en pro de su comunidad y ética? ¿Cómo hacer para no caer en manipulaciones y tapar lo mal hecho con unas pocas obras de caridad?*

- Debemos separar las donaciones a la escuelita y demás acciones sociales tradicionales de lo que es un comportamiento de un sector privado socialmente responsable. El problema radica en que aún hay una confusión en cuanto al concepto de RSE y algunas empresas se aprovechan de la definición que más les convenga. Este punto le hace mucho daño a la RSE, puesto que el ejercicio de la misma no significa dar donaciones sólo por darlas, sino producir de una manera más o menos limpia, con uso de recurso de manera eficiente, condiciones dignas para los empleados, más allá de lo que pide la ley. El problema de la RSE es que es tan compleja y abarca tantos ámbitos de la empresa, que es sumamente difícil sacar un certificado de RSE y de esta manera diferenciar a la empresas que hacen donaciones a las de tipo RSE. La

organización que hace los certificados ISO lleva varios años intentando sacar un certificado para RSE. Después de todo ese tiempo, en el 2008, sólo sacarán unas guías sobre como ser socialmente responsable porque, además, en algunos países sería sumadamente difícil hacerle seguimiento y vigilancia a las empresas.

Al haber mil y una definiciones de RSE, las nuevas guías de ISO igualmente serán muy útiles porque estandarizará el concepto alrededor del mundo.

- *¿El banco concibe que la RSE comienza justo donde termina las obligaciones legales de la empresa o antes de este punto?*

- El concepto ideal de RSE del banco comienza desde el momento en que una acción que favorece a la sociedad no es requerida por el marco jurídico. Eso es lo ideal. Pero se entiende que en muchas ocasiones las empresas ni siquiera cumplen con las normas, por lo que la RSE termina siendo en su primera etapa; el instrumento para acercar a las empresas al cumplimiento de la ley. Seguramente, muchas empresas afirman el ejercicio de la RSE cuando, en verdad, sólo están cumpliendo con la ley, pero sin duda que esta situación es mejor que la anterior.

- *¿Es lo mismo la RSE en países empobrecidos con altísimos niveles de pobreza, donde la competencia en mercados ya es por sí sola algo extremadamente complicado, que en países desarrollados donde ya cuentan con la solidez institucional del cual carecen los anteriores? ¿No es pedirle demasiado a las empresas en países en vías de desarrollo o, por el contrario, tienen un mayor reto para involucrarse con la comunidad?*

- No es cuestión de exigirles a las PYMES. Muchas veces es por convencimiento propio del dueño. Además, actuar de manera responsable con la sociedad es velar por tu propia estabilidad como empresa. Si por no darles unas condiciones decentes a los pocos empleados de una pequeña empresa, cuatro de ellos se van, la compañía puede quebrar antes que consiga reemplazarlos. No es forzarla, sino convencerla de que es algo beneficioso para ella.

- *¿Cree usted que la RSE es la mejor manera para dar una solución a la a la insuficiencia gubernamental para resolver los problemas de pobreza en los países subdesarrollados?*

- En teoría, si la población de un país necesita educación, salud, seguridad, vivienda, áreas para hacer deportes, todo eso será responsabilidad primaria del Estado y no de la empresa. ¿Pero qué es lo que pasa? Si una comunidad necesita tener una población medianamente en paz para poder comprar sus productos, un nivel de educación suficiente para que puedan trabajar en su empresa, pues a la empresa no le queda más remedio que ofrecerlo si el Estado no lo hace. No son las empresas las que deben proporcionar estos servicios, pero no tienen más alternativas. En caso contrario, podemos también llamar a la RSE como irresponsabilidad social empresarial porque se está contribuyendo con que el Estado perpetuamente deje de cumplir con sus obligaciones.

Debe existir un equilibrio muy delicado entre el punto en que debe intervenir la empresa y en el que no. Pero esa es la realidad. En Latinoamérica, existen muchos lugares donde hay que intervenir porque sino lo hace la empresa privada, nadie lo hará. Mas allá de los motivos religiosos o morales, una empresa que como Santa Teresa que tenía una altísima criminalidad en su área, debe buscar cómo solucionar ese problema o llegará un momento que no podrá operar más.

- *¿Cual cree usted que es el reto que tienen actualmente todos los académicos y demás personas que apoyan la RSE? Que falta por descubrir en materia de RSE?*

- Sin duda, el gran reto de los académicos será buscar un modelo que mida los retornos de la empresa por ser socialmente responsable. Pero ese no es el único. Si los consumidores discriminaran entre los productos que provienen de empresas tipo RSE a la hora de comprar se daría un gran paso en esta materia. Al final, las empresas con RSE se verán favorecidas por el aumento de sus ventas y más compañías querrán convertirse en RSE. También existen numerosas condiciones del mercado que obstaculizan a la RSE. (ver the myth of csr)

- *¿Cree usted que es posible crear un modelo general que mida los retornos de la RSE, o siempre se deberá diseñar alguno para cada caso en específico?*

- Ojalá la investigación llegue hasta ese punto. Considero que sí, pero hasta ahora no hay nada muy parecido. La mayoría de los análisis que se conocen o

son muy específicos o son muy generales, lo cual resulta en que ninguno de los dos permita ser usado para los análisis de otras empresas.

Estrella Peinado-Vara

Private Sector Specialist

Micro, Small and Medium Enterprise Division

Inter-American Development Bank

Tel: +1 202 623 3990

Fax: +1 202 623 2307

estrellap@iadb.org

B. ENTREVISTA CATO

Nombre: Ian Vasquez

Cargo: Director del Proyecto Sobre la Libertad Económica Global

Área: Libertad Económica Global

Entidad: Cato Institute

Duración: 40 minutos

Ian Vásquez es el director del Proyecto Sobre la Libertad Económica Global del Cato Institute. Ha publicado artículos en diarios de Estados Unidos y de América Latina y ha aparecido en las cadenas televisivas CNBC, NBC, C-SPAN, Telemundo y Univisión, así como en Canadian Television y en las cadenas radiales estadounidenses National Public Radio y Voice of America, discutiendo sobre política exterior y temas de desarrollo. Es miembro de la Mont Pèlerin Society y del Council on Foreign Relations. Vásquez recibió su BA en Northwestern University y su Maestría en la Escuela de Estudios Internacionales Avanzados de Johns Hopkins University. Previo a unirse al Cato Institute en 1992, trabajó en asuntos interamericanos en el Center for Strategic and International Studies y en Caribbean/Latin American Action.

- ¿Cuál cree usted que debe ser el rol de la empresa en el mundo en que vivimos?

-Hacer dinero, desempeñar una actividad para crear valor y obtener un pago por ello. Buscar ser cada vez más eficiente respetando las normas de juego. Ese es el único rol de una empresa. Todo lo que se genera: empleo, servicios y bienes, serán el efecto de ese rol fundamental desempeñado.

- ¿Cree usted que la RSE es rentable económicamente?

- Es una bonita teoría, pero en la práctica eso no ocurre así. La gente, a la hora de comprar en este país, escoge el precio más barato que consiga y de la calidad que quiere. Sí existe un mercado pequeño, no mayor del 6%, que busca discernir entre cómo es el proceso de producción de una empresa y cómo se comporta la misma con la sociedad. Pero esa no es la norma. Es obvio que si le preguntas al americano común qué piensa sobre el hecho de que las empresas apoyen causas sociales, te contestará que es genial y positivo. Pero cuando le aclaras que para que eso suceda él va a tener que pagar productos más caros producidos por esa compañía, que la leche será más cara, los carros más costosos, estoy seguro de que esa persona cambiará de opinión sobre la CSR. Y

eso es acá –en Estados Unidos– donde el poder económico medio no es tan escaso como el de países como Venezuela. Para el consumidor venezolano, quien tiene un poder adquisitivo mucho menor, no creo que la CSR haga el bien que la gente tanto habla.

- ¿Le parece qué es éticamente incorrecto hacer RSE sólo para mejorar la imagen de una empresa?

- No lo creo. Estoy de acuerdo con que las empresas busquen la mejor manera de aumentar sus ganancias siempre que esté dentro del sistema legal. Si una de ellas identifica que la mejor manera para mejorar su imagen y, por ende, aumentar sus ganancias es invertir en la situación de los ancianos y mejorar sus pensiones, me parece bien que lo haga, puesto que ambas partes se favorecerán. No creo que sea éticamente incorrecto cuando se alcanza una situación mejor para ambas partes. Yendo un poco más allá, si la llamada CSR, le genera beneficios a la empresa y se convierte en la mejor estrategia para aumentar sus ganancias, no comprendo el porqué se le debe llamar CSR; eso es simplemente negocios.

- ¿Si es rentable la RSE sobre todo a través de la publicidad, ésta puede servir como mecanismo manipulador de masas para cambiar una imagen de corrupta y poco ética en materia de negocios a una organizada en pro de su comunidad y ética? ¿Cómo hacer para no caer en manipulaciones y tapar lo mal hecho con unas pocas obras de caridad?

- No todas las empresas lo harán. Sin duda, algunas colaboran con la sociedad porque piensan que es lo que deben hacer. Pero créeme que son vivas y usarán la CSR para maquillar su imagen y ocultar otras cosas dañinas, como la evasión fiscal. El dinero que gastan en la creación de una imagen de CSR, será seguro menor que lo que ahorran por llevar a acabo alguna otra practica indebida.

- ¿Usted concibe qué la Responsabilidad Social de la Empresa comienza justo donde terminan sus obligaciones legales o antes de este punto?

- A mi parecer todo lo que hace la empresa es socialmente responsable, siempre y cuando cumpla con las leyes. ¡Qué puede ser más socialmente responsable que un zapatero que provee de zapatos a los demás! Las empresas generan valor y utilidad para la sociedad, crean empleo, empujan la economía etc. Todo

eso es ser responsable con la sociedad, y comienza definitivamente donde comienza la empresa.

- ¿Cree usted qué la RSE es la mejor manera para dar solución a la insuficiencia gubernamental para resolver los problemas de pobreza en los países en vías de desarrollo?

- Ayudar a los pobres y darles comida me parece bien, pero al fin del día sólo puedes tener esas actividades caritativas si tienes un mercado y un sector privado que funcione, porque alguien tiene que crear la riqueza para distribuir esas donaciones de manera voluntaria. Las empresas serán entonces las que creen esa riqueza y darán donaciones de manera voluntaria. El problema con CSR, en mi opinión, es que cada vez se torna menos “voluntaria”; cada vez, es más vista como una responsabilidad y hasta como una obligación. Con eso, no estoy de acuerdo. ¿Acaso las que no dan donaciones son irresponsables a pesar de que producen un excelente producto y generan empleo? No lo creo.

Digamos que hay una empresa pequeña que compite con otra grande que sí hace CSR. La empresa de menor tamaño no puede destinar recursos en CSR sino sólo en su empresa porque de esta manera podrá ser más eficiente y le permitirá competir en un futuro con la grande y así evitar monopolios, generar

una mayor competencia, mejorar los servicios etc. Todo esto le genera un beneficio inmenso a la sociedad y no creo que podamos decir que esta empresa no tiene conciencia social y que, por ende, es “mala”.

- ¿Qué opina usted del caso de Ben and Jerrys y su apoyo a los granjeros, al no querer apegarse a las bajas en el precio de la leche, para así evitar que quiebrasen los productores de leche local?

- El caso de Ben and Jerrys es muy significativo en la historia de este país, porque fue una empresa que comenzó difundiendo unos valores relacionados con su forma de tratar a sus “stakeholders”, la cual después de convertirse en una empresa exitosa, no pudo cumplir en el tiempo. Además, lo que hacía Ben and Jerrys comprándole a los granjeros la leche a un precio superior al del mercado era subsidiar a los trabajadores ineficientes, en lugar de importar leche de otros países que sí son mejores produciéndola. Ese es el problema de la CSR, las empresas imitan con este tipo de actividades al Estado quien es el que normalmente financia a los productores ineficientes a través de subsidios.

Todo esto me suena a paternalismo, o sea que no sólo tenemos el paternalismo estatal sino que también ahora con la CSR, un paternalismo empresarial.

- ¿Qué piensa usted sobre la importancia de la CSR en los países en desarrollo, como es el caso de Venezuela?

Te comento que en realidad los grandes problemas de una sociedad como la venezolana no se resuelven por esta vía. Se resuelve a través de mejoras en las políticas gubernamentales, por lo que me parece errado pensar que la CSR es la solución definitiva a los problemas de pobreza. Sin duda que algunos se verán beneficiados de ella, pero no tendrá mayor trascendencia.

- ¿Usted piensa que la empresa debe ocuparse sólo de su actividad primaria y no debe preocuparse por el bienestar de sus stakeholder?

Pero una pregunta: ¿ocuparse de los demás de qué manera y a qué costo? Le pongo el caso del Estado que cree que aumentando el salario mínimo va a mejorar la situación económica de la gente. Lo que hace realmente es aumentar el costo de las empresas de emplear por lo que aumenta el desempleo. Eso para

mí si es inmoral. Una empresa que decida pagarles a sus empleados por encima de su productividad, va a tener que reducir otra parte de su presupuesto para obtener los fondos, por lo que alguien saldrá perjudicado por esa reducción.

- ¿Antes de terminar la entrevista desea agregar algo?

- La CSR puede servir sólo si todo el mundo la aplica de manera voluntaria. Pero la experiencia nos enseña que únicamente un grupo lo hará bajo esas condiciones. Por lo que si se quiere que la CSR se materialice se va a tener que regular las empresas para obligarlas a hacerlo. En ese caso, sí puedo afirmar que estaremos en una situación mucho peor que la inicial. No creo en la CSR; la concibo peligrosa para la libertad de las empresas.

Cato Institute

1000 Massachusetts Avenue,

N.W. Washington D.C.

20001-5403

Teléfono (202) 842-0200

Fax (202) 842-3490

C. ENTREVISTA FITCH RATINGS

Nombre: Jorge Yanez

Cargo: Calificador de Riesgo

Área: Análisis de Riesgo

Entidad: FITCH Ratings

Telf. (0212) 286-3232

E-mail: Jorge.yanes@fitchvenezuela.com

"Fitch Venezuela es la única calificadora del país que tiene apoyo internacional. Fitch Venezuela cuenta con la aprobación de la Comisión Nacional de Valores de Venezuela para la calificación de títulos de deuda (resolución 655-95 del 14 de junio de 1995) y para títulos de participación (aprobada en el Directorio de este organismo el 3 de noviembre de 1997) y es la empresa líder en calificaciones bancarias y de empresas de seguros."

(<http://www.fitchvenezuela.com/ffve.htm>)

Preguntas:

- ¿Qué calificación de riesgo obtuvo CARST, según Fitch Ratings, para esta última emisión de papeles comerciales, y qué factores se tomaron en cuenta?

- Para la emisión de papeles comerciales por un monto de 10 mil millones de Bolívares, a Santa Teresa se le calificó como una empresa A3. Esto para estándares industriales es una muy buena calificación, se logró tomar en cuenta una serie de variables y factores que hicieron que este fuera el resultado para CARST. Si bien existen otras empresas con diferentes calificaciones, las puedes encontrar en nuestra página de Internet, en el caso particular de CARST éste es muy buen resultado dada la situación financiera en la que se encontraban años atrás. Para salir de ese enorme monto de deuda que tenían, reestructurando la misma, y pagando una buena porción hace unos años, fue un factor clave a la hora de definir su riesgo. Creemos que lo más importante a tomar en cuenta es su capacidad para honrar sus compromisos, su estado financiero, y el perfil del negocio a largo plazo. Definitivamente esas son las variables que hicieron que CARST obtuviera ese resultado, como te dije, por cómo ellos manejaron su deuda y lograron pagar buena parte de la misma poco tiempo atrás.

- ¿Es posible que dentro de los factores que tomaron para ubicar a CARST como una A3, se haya incluido el hecho de que son una Empresa Socialmente Responsable y que asumen iniciativas tales como el Proyecto Alcatraz?

- Cuando estuvimos de visita por la Hacienda nos enseñaron todo el complejo industrial y todas las actividades sociales que realizan en la zona. Ahora, si bien no se toma el hecho de que CARST sea una ESR, no pudimos dejar de lado que esta empresa tuviera proyectos tan resaltantes como Alcatraz. Este proyecto ha influido en la zona considerablemente como nos lo indicaron los agentes de seguridad de la empresa, por lo que sería decirte mentiras que a nivel personal no se toma ese tipo de variables a la hora de emitir el riesgo de una empresa como lo es CARST. Ahora, según los parámetros que manejamos nosotros, el hecho de que seas una ESR no afecta para nada el resultado final, es decir, si eres una empresa con un pobrísimo desempeño financiero pero eres súper responsable con tu comunidad, probablemente tengas una calificación muy baja, pero si eres una compañía con tremendo desempeño financiero y no haces nada de RSE, probablemente obtengas un buen nivel de calificación de riesgo. Recuerda que lo que deseamos medir es el riesgo de la empresa como tal, y ello indica que buena parte de los riesgos provienen de sus características financieras, no las sociales.

- ¿Pero usted no cree que a nivel de imagen institucional, el hecho de que hagan RSE, influya en su futuro desempeño financiero?

- No tengo la menor duda de que eso es así. Y disculpa si no me hice entender en la última pregunta, pero FITHC Ratings asumió el Proyecto Alcatraz como una iniciativa que mejoró y puede seguir mejorando la imagen de la empresa. Si mal no me equivoco, eso debe aparecer en un subpunto dentro del informe que publicamos y al que puedes acceder a través de nuestra página Web. Te ratifico entonces, que el PA, ha logrado incrementar el valor de la marca de CARST, y ahora se comercializa mejor en diferentes mercados. Un punto clave considerado a parte del análisis financiero es su imagen como empresa, e indirectamente podemos señalar que ser una RSE afecta a tu imagen que a su vez logra cambiar para un lado u otro tu calificación final de riesgo. A pesar de que fue en menor escala, PA sí termina por influir en la calificación final de A3 a través de una mejora en su imagen empresarial.

D. ENTREVISTA PROTECCIÓN INTEGRAL

Nombre: ARNALDO BRITO

Cargo: Administrador de Protección Integral

Área: Seguridad

Entidad: CARST

Telf. (244) 302.2533

A continuación presentaremos la entrevista realizada a la persona responsable del presupuesto de seguridad de la Hacienda SANTA TERESA. El Sr. Brito desglosó cada uno de los gastos que se tenían presupuestados para aumentar el nivel de seguridad de la Hacienda. Los precios provienen de la última cotización realizada en el 2005, ya que la primera cotización que se hizo de inversión en el 2003 no se consigue. Esto carece de relevancia para el análisis ya que los equipos siempre fueron los mismos.

“Se consideró esta inversión en seguridad en función a los altos niveles de desafuero de delincuencia en el área, pero después que disminuyo a niveles controlables, el proyecto quedo en veremos. La firma que nos presupuestó el proyecto se llamaba Astrofem y estos eran los nuevos equipos con sus costos en el año 2005:

- 16 cámaras profesional a color a un precios 585.400 Bs. c/u
- 5 lentes arco iris de 3.5 ml. A un precio de 383.700 Bs. c/u
- 11 lentes Iri manual veri focal a un precio de 212637 Bs. c/u
- 16 Maulin Brackets (soporte metálico para las cámaras) a un precio de 34.500 Bs. c/u
- 50 Conectores bmc a un precio de 5.550 Bs. c/u
- 516 adaptadores Power suply de 12w a un precio de 30.149 Bs. c/u
- Un servidor Pentium 4300 giga byte 1.600.000 Bs.
- 2 Tarjeta sde 16 canales aiver media tvr 240 fts a un precio de 2.850.400 Bs c/u
- 16 Adaptadores convertidor twister per a un precio de 83.000 Bs. c/u
- Adaptador convertidor 4 piezas 209.300 Bs. c/u
- Instalación de Tubería de cableado estructurado 810 mts. 20.000
- 16 Cajas 100 por 100 cm. por 300 ml. para camuflaje de cámara a un precio 95. 000
- Todo mas IVA 16.5%

“Adicionalmente se presupuestó un aumento del 35% de nuestros costos actuales en equipos y materiales de seguridad”.

“Esto fue a lo que nos ahorramos en cifras concretas, ya este proyecto que se había pautado y cotizado, fue suspendido raíz de los efectos del Proyecto Alcatraz ya que al disminuir la delincuencia se considero un gasto innecesario”.