

**The element of opportunity in NPOs that inform zero
fundraising and administrative expenses**

Luz I. Gracia Morales

José Noel Caraballo

First Draft

The element of opportunity in NPOs that inform zero fundraising and administrative expenses

Abstract:

NPO's that have the federal income tax exemption must file the 990 Form. Since 2008 this form was redesigned to include questions about corporate governance for the need to show transparency to donors and others stakeholders. Opportunity to commit fraud is related to good governance practice, the existence of an audit committee and the existence of external auditors because those practices discourage fraudulent behavior. The triangle fraud establishes that in order to commit fraud the elements of pressure, opportunity and rationalization must be present. In this paper, logistic regression analysis that relates the triangle fraud element of opportunity and (NPOs) that inform zero fundraising and administrative expenses and reported a program expense ratio greater than 65% was performed. The logistic regression did not find any relation between the variables of opportunity and NPOs that report zero administrative expenses and fundraising expenses, but found a relation between the whistle blower policy and the program expense ratio greater than 65%.

**Modelo de Dinamización y Marcador Balanceado
adaptado para la medición de la gestión de
emprendimientos sociales en una organización no
lucrativa**

Santiago Martínez, Vera Judith.

*Ingeniera Industrial. MSc. Universidad de Puerto Rico, Mayagüez.
Analista de Negocios del Centro de Negocios y Desarrollo Económico del Colegio de
Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico en Mayagüez.*

1911 Calle Laliza Urb. Alturas de Mayagüez, Mayagüez P.R. 00682

vera.santiago1@upr.edu

Teléfono: (787)833-4465 / 834-2566

Celular: (787) 635-6197

Fax: (787)833-4445

Modelo de Dinamización y Marcador Balanceado adaptado para la medición de la gestión de emprendimientos sociales en una organización no lucrativa

RESUMEN

Los emprendimientos sociales han abierto la ventana de la generación de ingresos y el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de las organizaciones no lucrativas. Bien sea la organización sin fines de lucro como empresa o un proyecto empresarial dentro de una sin fines de lucro, las llamadas “empresas sociales” exhiben características que las diferencian de las empresas tradicionales y que hacen que los modelos existentes de desarrollo empresarial resulten inapropiados para este grupo. La investigación presenta un modelo teórico para facilitar su “dinamización”, es decir, un cambio estructural en el grado de desarrollo empresarial en relación con la articulación efectiva de doce elementos agrupados en cinco áreas de éxito.

Esta investigación presenta además un modelo de Marcador Balanceado (MB) especialmente adaptado para empresas sociales. El Marcador Balanceado es una estupenda herramienta para medir el éxito de una organización por su utilidad en la identificación de áreas de oportunidad para el mejoramiento continuo. A los cuatro aspectos claves del negocio que normalmente mide el MB, en el modelo adaptado se suma un quinto aspecto situado a la cabeza del modelo y que mide la contribución social o balance social generado por la “empresa social”.

El modelo de dinamización y el MB se complementan estando el primero dirigido a la maduración organizacional que requiere el segundo para ser implementado. Otro producto de la investigación es una fase de diagnóstico con una herramienta especialmente diseñada para identificar aquellas empresas con una estructura operacional adecuada para operar el MB.

Palabras Claves. Empresarismo social, organizaciones sin fines de lucro, Herramientas de gestión, Marcador Balanceado, balance social, responsabilidad social empresarial.

INTRODUCCIÓN

En Puerto Rico se estima que el 44% de las organizaciones sin fines de lucro (SFL) se han registrado en los pasados 10 años. Un promedio de 2,500 se registran por año, es decir, entre 6 a 8 por día. Los tiempos difíciles en la Isla para el gobierno, el sector privado y los ciudadanos que agravan los males sociales que precisamente intentan erradicar las SFL pueden justificar ese fenómeno. La crisis se traduce también en la reducción de fondos disponibles para financiar los proyectos sociales de las organizaciones SFL, en la Isla una buena proporción de las 6,378 activas dependen casi estrictamente de donativos y propuestas. Por lo que durante los últimos años y debido a iniciativas de fomento del empresarismo social, cambios en las políticas de los donantes o a la competitividad misma por los fondos, las organizaciones SFL han enfocado sus esfuerzos en la recaudación de fondos y la venta de productos o servicios.

Drucker (1989) afirmaba que hace más de veinte años el término “empresarial” resultaba ser una palabra “*sucia*” para las organizaciones no lucrativas. Significaba negocio y el sector SFL se enorgullecía de estar libre de la corrupción de la comercialización. Ahora la realidad es que la mayoría de organizaciones SFL están iniciando actividades de negocios y la tendencia es global, más allá del sector SFL puertorriqueño.

Carrasquillo [3] define como empresa social toda organización SFL que deja de vivir a cuenta de la buena voluntad de sus donantes y decide invertir tiempo y energías en la identificación de modos creativos de generar ganancias que sirvan para financiar la misión social deseada. A juicio de la autora con el término empresas sociales se denomina a una generación netamente empresarial de organizaciones SFL. Dicha generación se dedica (parcial o completamente) a la producción y/o comercialización de bienes y servicios enfocándose en la autosuficiencia de sus operaciones. Bien puede darse la organización SFL como emprendedora de un proyecto

empresarial social, que corre paralelo a los programas y servicios de la organización o puede darse la organización como empresa social donde no se puede distinguir entre la corporación misma y la empresa social porque son una sola. Esta segunda categorización la conforman un grupo selecto de corporaciones que son de especial interés para la investigación.

Corporaciones Sin Fines de Lucro

En un marco legal, una corporación SFL es aquella que se ha organizado como tal, de conformidad a lo que establece la Ley General de Corporaciones de Puerto Rico, sin autoridad para emitir acciones de capital y cuyos ingresos, si alguno, no pueden distribuirse entre sus miembros. Las corporaciones SFL no tienen una prohibición de generar dinero o recibir compensación por los servicios que se prestan, lo establecido en la Ley implica que los ingresos obtenidos son para promover los fines de la entidad y no para beneficiar económicamente a sus miembros. La principal característica es que no hay distribución de ganancias pero si permite pagar compensaciones adecuadas por los servicios prestados a los directores u oficiales.

Según el Estudio de la Organizaciones Sin Fines de Lucro [7] en Puerto Rico en el 2007, las áreas de servicio de las corporaciones SFL que sobresalen son las de servicios sociales, educativos y los vinculados a la salud. Estos sectores han dominado las primeras tres posiciones en todas las ocasiones en las que Estudios Técnicos ha llevado a cabo dicho estudio.

Los emprendimientos sociales dentro de una organización SFL generalmente inician mediante el cobro de honorarios por servicios y posteriormente pueden llegar a extenderse en toda una actividad comercial completa [10]. La empresa social presentará rasgos afines con las PYMES tradicionales pero existen ciertas características especiales tales como la autogestión, rentabilidad social, reinversión comunitaria, protagonismo del capital humano y social, financiamiento no tradicional, políticas organizativas y solidaridad. Dichas características las diferencian del grupo

empresarial tradicional y hacen que los modelos tradicionales de gestión no pueden aplicarse mecánicamente a una empresa social [25] [26]. No obstante, al competir en el mercado con empresas regulares se crea la necesidad de utilizar herramientas de gestión específicas que les permitan ser igualmente productivas y sostenibles financieramente que sus contrapartes del sector empresarial tradicional [5][26]. La gestión de proyectos empresariales sociales o la organización misma como una empresa social se enfrentará tarde o temprano al dilema de compaginar la disciplina de mercado requerida con los objetivos sociales derivados de su naturaleza [3][7][11].

Modelo Básico de Dinamización

El concepto de “dinamización” fue desarrollado y aplicado, por primera vez, al colectivo de docentes-investigadores de la Comunidad Valenciana. Posteriormente, su aplicación se extendió a entidades como las estructuras de interfaz o EDI que operan dentro del contexto del Sistema de Innovación Español.

Para los efectos de la presente investigación se definió el término de *dinamización* como la acción de generar un cambio estructural en el grado de desarrollo empresarial de un proyecto o empresa social, mediante la articulación efectiva de doce elementos característicos y cinco áreas de medición relacionado con una gestión empresarial social exitosa.

El sentido de la dinamización es llevar el proyecto o la organización a un nivel de autonomía, sostenibilidad y madurez que alcanza a través de un proceso evolutivo llamado proceso dinamizador. El recorrido implica la ejecución, control y seguimiento de acciones definidas a partir de un estado inicial diagnosticado y la acción sobre las características que deba transformar para lograr la transición a otro estado. Así sucesivamente hasta alcanzar el estado dinamizado, el

cual constituye el punto de llegada o máximo grado de dinamización. En el estado dinamizado el nivel de desarrollo en el que la empresa se haya le debe permitir operar un sistema de medición basado en el Marcador Balanceado.

Para el diagnóstico se diseñó el modelo de dinamización y se definieron los factores según los cuáles se mide el nivel empresarial de una empresa social. Los factores de dinamización toman como base los conglomerados sugeridos por autores locales [8] y fueron depurados por consultores y profesionales consultados.

Estructura del Modelo

El modelo se compone de una fase de diagnóstico preliminar, cuatro estados de dinamización, y tres etapas de transición entre cada estado (Ver Figura 1). De menor a mayor grado en la escala de dinamización los estados del modelo son: *Estado Iniciado*, *Estado Probatorio*, *Estado Consolidado* y *Estado Dinamizado*.

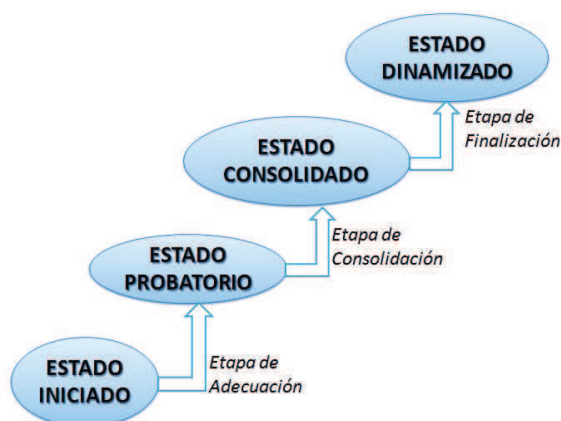


Figura 1. Estructura del Modelo para la dinamización de una Empresa Social

Los cuatro estados de dinamización se definen a partir de las ponderaciones obtenidas para las dimensiones de manera que un estado Iniciado tendrá al menos 3 de las 5 dimensiones *No*

Superadas. El estado Probatorio se caracteriza porque al menos 3 de las 5 dimensiones son categorizadas como *En ejecución*, mientras que en el estado Consolidado al menos 3 categorías están en el nivel de *Ejecución Avanzada*. Para que una empresa se identifique en el estado dinamizado debe tener al menos 3 de 5 dimensiones en la categoría de *Superada*. La Figura 2 ilustra las dimensiones y factores en que se basa la dinamización.



Figura 2. Dimensiones Operaciones y Factores de dinamización

La herramienta de diagnóstico organizacional que utiliza el modelo permite la evaluación de los factores y el establecimiento de un puntaje para cada dimensión. Los factores se evalúan en una escala de 0 a 3 (0 Nunca, 1 Alguna Vez, 2 Frecuentemente, 3 Continuamente). Cada dimensión tiene un total de 10 enunciados relacionados con los factores que la componen. La sumatoria del valor que reciba cada uno de los diez enunciados otorga la puntuación de la dimensión en específico. Según la puntuación obtenida, las dimensiones son categorizadas como *No Superada*, *En Ejecución*, *En Ejecución Avanzada*, *Superada*. La relación por la que viene dados los rangos para estas categorías puede observarse en la Tabla 1.

TABLA 1.
RANGOS POR CATEGORÍAS PARA DEFINIR LOS ESTADOS DE DINAMIZACIÓN

Rango	Categoría
0-9	No superada
10-19	En ejecución
21-25	En ejecución avanzada
26-30	Superada

Por su parte, las tres etapas definidas en el modelo marcan la evolución o transición entre uno y otro estado. Las etapas son espacios de tiempo en los que la empresa ejecuta un Plan de Acción con el fin de mejorar su desempeño en las dimensiones operacionales que requieren atención y de esta forma incrementar su grado de dinamización.

La dinamización describe una trayectoria de menor a mayor, donde la empresa gana autonomía, sostenibilidad y madurez. El proceso dinamizador es por tanto evolutivo y su recorrido implica la ejecución, control y seguimiento de acciones que afecten tanto factores estratégicos como dimensiones operacionales mejorando el nivel de desarrollo organizaciones. En el estado dinamizado el nivel de desarrollo en el que la empresa se haya le debe permitir operar un Marcador Balanceado como sistema de medición de la gestión atado al proceso de mejoramiento continuo.

Marcador Balanceado

El Marcador Balanceado (MB) fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992 a partir del estudio de más de una docena de compañías con el propósito de explorar nuevos métodos para medir el desempeño. [16] Dicho estudio abarcó el análisis de los más innovadores sistemas de medición del desempeño tales como: valor del accionista, medidas de la productividad y de calidad, nuevos planes de remuneración, y un estudio de caso del “scorecard corporativo” de Analog Devices’s dando como resultado el Marcador Balanceado [2].

El MB transforma el objetivo y la estrategia de una empresa en indicadores o métricas tangibles integrados en solo sistema estructurado de cuatro perspectivas: *financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje*, como lo ilustra la figura 3. La perspectiva financiera está a la cabeza del modelo [22].



Figura 3. Estructura del Marcador Balanceado.

Los indicadores representan un *equilibrio* entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y

crecimiento [21] [22] [23]. Los indicadores están *equilibrados* entre los indicadores de los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura [1] [14] [24]. Kaplan y Norton establecen que los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las perspectivas restantes. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejoras de costos y productividad, utilización de activos y reducción del riesgo proporcionan los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas [23]. El enfoque en cada perspectiva conlleva a las organizaciones a plantearse y responder una interrogante (Figura 4).

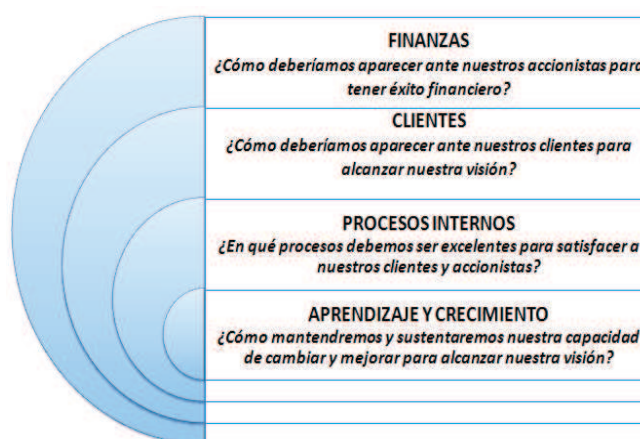


Figura 4. Desglose por perspectivas del Marcador balanceado

Los creadores del Marcador Balanceado han demostrado su aplicación en corporaciones que constan de diversas unidades estratégicas de negocios, empresas o sociedades conjuntas (*Joint ventures*), departamentos de apoyo en corporaciones y unidades de negocio, empresas de todo tipo de tamaño, *empresas sin ánimo de lucro* y empresas públicas [13] [14]. Para las organizaciones sin ánimo de lucro, el enfoque y del Marcador tradicional varía, especialmente en la perspectiva financiera debido a que sus metas económicas raramente son consideradas como el objetivo primordial de la organización [24]. En estos casos generalmente la estructura es modificada colocando a los clientes como la primera perspectiva.

Marcador Balanceado Adaptado

El diseño de un Marcador Balanceado adaptado/modificado aplicable a los emprendimientos sociales conllevó evaluar la estructura clásica del MB con las cuatro perspectivas en el contexto de una organización SFL y de una empresa social.

El MB para una empresa social consta de cinco perspectivas: *Perspectiva Financiera*, *Perspectiva del Cliente*, *Perspectiva de Procesos Internos* y *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento* y *Perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*.

Las cuatro primeras perspectivas corresponden a las creadas por Kaplan y Norton mientras que la última es introducida en este diseño modificado y tiene como fin la medición del componente social que exhibe éste sector en específico.



Figura 5. Marcador Balanceado para Empresas Comunitarias

Aunque las cuatro perspectivas básicas han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores, Kaplan y Norton reconocen que dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia empresarial pueden necesitarse una o más perspectivas adicionales.

El componente de Responsabilidad Social Empresarial dentro del Marcador balanceado de la empresa social se relaciona directamente con la meta social de financiar los servicios de la organización SFL, es decir, la reinversión interna en la misma organización. En el caso de una organización como empresa social en su todo se asocia en este componente metas sociales de reinversión comunitaria, generación o retención del empleo generado. La perspectiva financiera evalúa la ejecutoria empresarial en la generación de sobrantes operacionales. Como se observó en la figura 5 esta perspectiva está en la segunda línea de acción respondiendo al razonamiento de que si bien un buen desempeño económico es el que define la capacidad de reinversión y cumplimiento de la empresa, el interés por dicho desempeño carece de sentido si se deja a un lado el componente social. En esta perspectiva se incluyen tres tipos de estrategias financieras generales: reducción de costos/mejora de la productividad, diversificación de los ingresos y utilización de los activos.

El MB mide mediante la perspectiva del cliente, la ejecutoria frente a los diferentes segmentos de clientes y mercados. El objetivo principal es el crecimiento en negocios rentables. Se evalúa la retención, rentabilidad, satisfacción de los clientes así como el ingreso de nuevos clientes.

La perspectiva de procesos internos tiene como objetivo dentro del modelo adaptado medir la entrega de productos y/o servicios competitivos. Los procesos medulares en que la empresa debe enfocarse para ello deben ser identificados y los indicadores deben ser construidos para evaluar aspectos específicos de la oferta de productos y servicios, el nivel operacional y los servicios de venta y postventa. La orientación estratégica de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es el mejoramiento de la capacidad organizacional. Para lograr este propósito se monitorean tres áreas críticas: *sistemas de información, procesos operativos y capital humano*. La Figura 6 ilustra la metodología para poner en práctica el modelo de Marcador Balanceado adaptado.

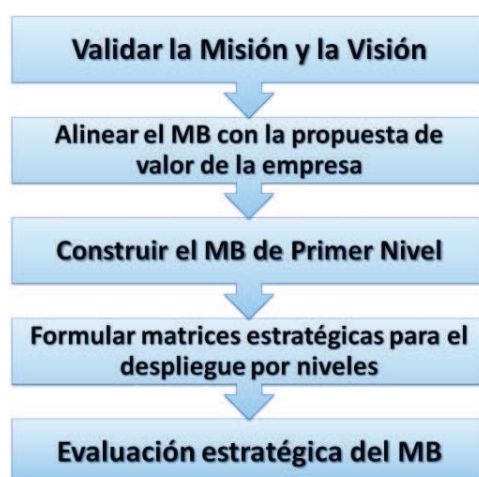


Figura 6. Metodología para la Construcción del MB modificado/adaptado

Validar la misión y la visión.

El Marcador Balanceado modificado pretende ser general por lo tanto, se formuló una misión y visión empresarial genéricas. Dicha misión y visión pueden asociarse fácilmente con el Plan estratégico específico de todo emprendimiento social para generar ingresos sostenidos. La misión y visión genéricas del Marcador Balanceado deben ser validadas con las corporativas para cada caso.

La misión genérica expone que la empresa se dedica a la oferta de bienes o servicios competitivos en precio y calidad como fuente principal de ingresos propios y continuos para corresponder a la meta organizacional de generar ingresos sostenidos y financiar (todo o parte) los costos de servicios, proyectos o programas de interés. La visión identifica a la empresa como aquella que pretende sobresalir dentro de su mercado y sector, mediante una gestión empresarial exitosa, sostenida en el tiempo y con el logro de unos resultados financieros positivos.

Alinear el MB a la propuesta valor de la empresa

Para alinear el MB en primera instancia se debe conocer a fondo la oferta de valor que caracteriza a la empresa. Es necesario que se conozcan y/o establezcan las estrategias empresariales y se puedan canalizar con los elementos que reconoce el MB.

Para la perspectiva de RSE se confrontan las acciones de la empresa respondiendo preguntas como: ¿Es la generación de ingresos sostenidos para financiar programas y servicios la meta principal de la empresa o proyecto? ¿Se ejecutan otras acciones de generación de ingresos para ese servicio o programa? ¿Cuáles? ¿Cómo es la política de financiamiento interna a la que se someten los sobrantes generados? Las estrategias financieras se deben revisar con relación a los siguientes aspectos: la expansión de la oferta de productos y servicios; los ingresos provenientes de nuevos clientes y nuevos mercados; la ampliación de la oferta de productos y servicios, los precios y el incremento del valor añadido.

En relación a la perspectiva de clientes, los aspectos a revisar están relacionados con la importancia estratégica de la retención de los clientes actuales, el ingreso de nuevos clientes, la rentabilidad y el grado de satisfacción de ambos. Alinear la creación de valor mediante los procesos internos lleva a contextualizar el MB con la oferta de productos y servicios específicos de la empresa, el nivel operacional y los servicios de venta y postventa. Conocer si las características que hacen competitivos a los productos y servicios están incluidas dentro de la oferta actual de la empresa. Estimar si el nivel operacional permite la entrega de productos de calidad, a buen precio y de forma oportuna. Ratificar procesos de venta y postventa eficientes.

Para alinear la estrategia empresarial con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento nos preguntaremos: ¿Existe un flujo de información sobre clientes, procesos y resultados adecuado? ¿Cuán oportuna es la entrega de información estratégica en los diferentes niveles? ¿Qué

cobertura? ¿Cómo evaluar procesos operacionales para identificar oportunidades de mejora?
¿Qué mejoras se han ejecutado antes? ¿Contamos con empleados motivados y comprometidos?
¿Cuán importante es su apoderamiento y participación?

Tercer paso: Construir el MB de primer nivel

Esta fase incluye la adaptación del mapa estratégico (Figura 7) y la selección y/o creación de indicadores. Las metas establecidas en el mapa deben ser traducidas a acciones a través de un Plan de Acción general que consta de métricas y un horizonte de tiempo para dichas actividades. Todos estos elementos se formulan en la matriz estratégica general (Figura 8) que resume el MB de una forma práctica.

Cuarto Paso: Formular matrices estratégicas para el despliegue de la estrategia a todos los niveles

La matriz general construida en el paso anterior, se desglosa por proceso y departamento traduciendo los objetivos, metas e indicadores generales en los elementos específicos que se asocian a cada uno de los procesos relacionados. El despliegue es una tarea que se facilita partiendo de un MB de primer nivel y que repercute en la comprensión del modelo en toda la organización y favorece su posterior implementación.

Para el despliegue del MB a los siguientes niveles de la organización se deben relacionar los procesos de negocios clave y de apoyo con el contenido de la matriz estratégica general. La importancia y aportación de los procesos para con el desempeño esperado son criterios tomando en cuenta para la creación de las matrices de despliegue similares a la general pero a nivel de departamento y/o proceso.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

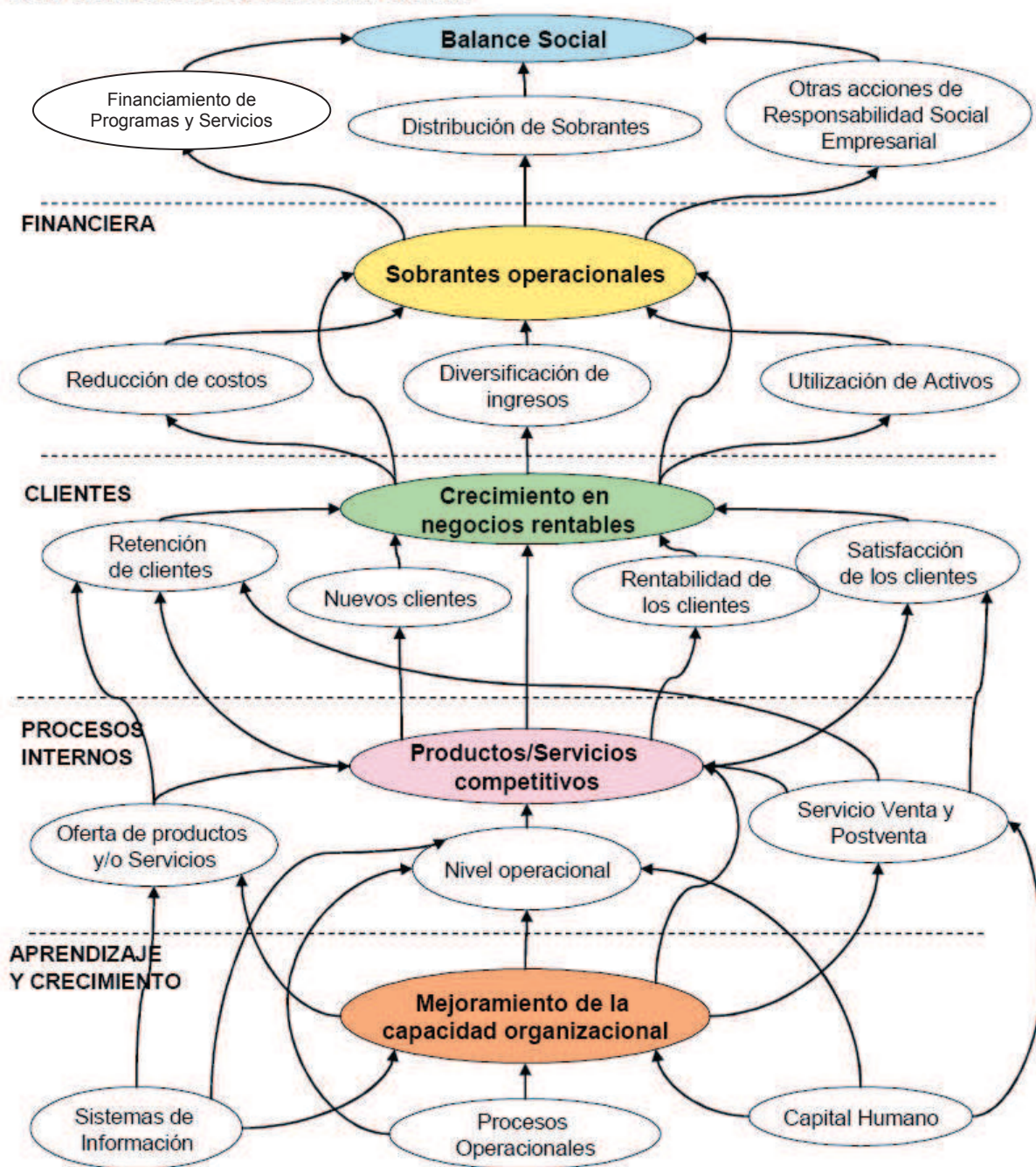


Figura7. Mapa Estratégico para el Marcador Balanceado Adaptado

Quinto Paso: Evaluación estratégica del MB

La etapa de evaluación estratégica es un proceso valorativo para estimar la calidad del MB en función de su capacidad para representar la estrategia empresarial. La evaluación debe alentar el compromiso de directivos y personal de la empresa. Se propone la evaluación mediante el desarrollo de talleres de discusión con personal directivo y operativo.

Una reunión preparatoria es fundamental para compartir información básica del MB, revisar la visión, misión y estrategia de la empresa. Pueden llevarse a cabo varias rondas de talleres de discusión por subgrupos organizados tomando en cuenta las matrices estratégicas de procesos o departamentos. La discusión favorece la disertación abierta, expresión de opiniones, sugerencias, enfoques particulares que al final serán recolectados mediante una sesión de síntesis.

Hipótesis Estratégica		Marcador Balanceado		Plan de Acción
Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones Generales
Perspectiva 1 Objetivo General				
Perspectiva 2 Objetivo General				
Perspectiva 3 Objetivo General				
Perspectiva 4 Objetivo General				
Perspectiva 5 Objetivo General				

Figura 8. Matriz Estratégica General del Marcador Balanceado adaptado/modificado

CASO DE ESTUDIO: LAS FLORES METALARTE, INC.

Las Flores Metalarte, Inc. (LFM) ilustra el caso de una organización SFL como empresa social. Metalarte es una empresa fabricante de muebles con base en una comunidad de un barrio del municipio de Coamo, Puerto Rico. Metalarte fabrica gabinetes de cocina, gabinetes de baño, juegos de cuartos y juegos de sala, creando y manteniendo hasta la fecha, empleos estables para más de 150 residentes locales. Es una de las pocas corporaciones SFL que opera como una empresa tradicional desde el punto de vista empresarial y que ha alcanzado el éxito de acuerdo a las variables tradicionales. La experiencia empresarial de Metalarte puede catalogarse como única y difícil de recrear en otras comunidades por lo especial de su proceso y su momento histórico.

Metalarte ha recibido reconocimientos por adelantar procesos de mejoramiento continuo y calidad. Desde 1994, Metalarte cambió el almacenaje de muebles terminados a una producción de muebles *completados a tiempo*. La empresa ha integrado estrategias relacionadas a la reducción de costos e incremento de su competitividad debido a que el mercado de muebles en Puerto Rico importa el 80% de los productos.

Como lo anticipada su antigüedad y éxito relativo en el mercado, LFM es una empresa social que exhibe un estado dinamizado en términos generales y que es candidata para implantar un sistema de medición organizacional basado en MB para su mantenimiento. En adición, el modelo permitió identificar algunos factores de evaluación (asociados a procesos internos, departamentalización de las funciones, y capitalización) que sugieren que la empresa aún requiere derivar acciones del ejercicio evaluativo para ejecutar una futura etapa de mantenimiento de la dinamización. El administrar la rúbrica de evaluación, la interacción de los investigadores con la gerencia, la revisión de la documentación y la ponderación pertinente

servió para ajustar mejor la teoría a la práctica incluyendo la forma en que se frasean los enunciados, la documentación de interfase y la ejecución de todo el proceso. Cabe señalar, que se observó que para fortalecer su dinamización como empresa autogestionada LFM ha adoptado voluntariamente en su reglamentación interna y filosofía corporativa controles democráticos de las figuras jurídicas de las corporaciones Propiedad de Trabajadores y las Cooperativas de Trabajo Asociado. Este hallazgo puede ser indicativo de que la figura jurídica adoptada influencia la manera en que la gerencia de la empresa se enfrenta al cumplimiento de los diferentes factores de éxito establecidos.

Para el aplicar el MB adaptado/modificado en esta empresa se validaron la misión y visión consistentemente. Un mapa estratégico adaptado se generó equiparando el mapa genérico con la estrategia de la empresa. Mediante la construcción de la matriz estratégica se identificaron los indicadores, metas y acciones que permiten el cumplimiento de cada uno de los objetivos contenidos en las cinco perspectivas. El conjunto de indicadores incluye indicadores centrales e indicadores únicos creados para el caso específico de LFM. Las metas fueron identificadas a partir del Plan Estratégico. Algunos aspectos no contenidos textualmente en dicho Plan fueron discutidos con la Presidencia de la empresa para establecer la meta empresarial que se incluiría en el MB. El despliegue del MB a las tres unidades de negocio de Metalarte no formó parte del alcance de esta investigación.

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

El sector empresarial emergente dentro de las organizaciones SFL, llamado “empresarismo social”, que exhibe particularidades debatidas en este documento, se proyecta como uno con amplio potencial de aportación a la economía local. En este contexto, la presente investigación propone un modelo, con una estructura medible, específica en factores y dimensiones operacionales que una organización SFL puede adoptar en la gestión exitosa de una empresa social y como herramienta de diagnóstico organizacional para el monitoreo continuo. El modelo incluye una metodología de aplicación sencilla aunque reconociendo que la evaluación diagnóstica y la de transición deben estar soportadas en documentos, evidencias, y monitorias para impedir una valoración subjetiva.

A futuro, se espera promover nuevas investigaciones que aporten conocimientos nuevos y generen herramientas para fortalecer la gestión de las empresas sociales. El Marcador Balanceado modificado/adaptado puede ser el punto de partida de trabajos futuros que como éste vayan dirigidos a enriquecer las prácticas de negocio y gerencia de las organizaciones SFL, especialmente a las involucradas en prácticas empresariales para su sostenibilidad financiera.

Se reconoce que el Marcador Balanceado propuesto requiere de una validación más exhaustiva y como trabajo futuro pueden crearse aplicaciones informáticas específicas del Marcador Balanceado adaptado.

REFERENCIAS

- [1] Banker, R.; Chang, H.; Janakiraman, S. & Konstans, C. (2003). A Balanced Scorecard analysis of performance metrics. *European Journal of Operational Research*, 154, 423-436.
- [2] Bible, L.; Kerr, S. & Zanini, M. (2006). The Balanced Scorecard: Here and Back. *Management Accounting Quarterly*. 4(7), 18-23.
- [3] Carrasquillo, A. y Daubón, M. (2002). Capital Social. Fundación Biblioteca Rafael Hernández Colón. Editorial Tal Cual. San Juan: Puerto Rico.
- [4] Carrión Crespo, C.R. (2002). De Mondragón a Borikén: Las Corporaciones Especiales Propiedad de Trabajadores. *Revista Jurídica U.I.P.R.* Vol XXXVI:2:293.
- [5] Crompton, H. & Bull, M. (2005). Business Practices in Social Enterprises. Ponencia presentada en la 28th Conferencia Nacional del Institute for Small Business & Entrepreneurship.
- [6] Dees, J.G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, Enero – Febrero, 76 (1), 55-66.
- [7] Estudios Técnicos Inc. (2007). Las Organizaciones Sin Fines de Lucro en 2007: una fuerza económica. Tercer Estudios sobre las OSFL en Puerto Rico.
- [8] Flores, A. & Santiago, M. (2003) Corporaciones Especiales Propiedad de Trabajadores: Una alternativa real para la Autogestión y la creación de empleos. Asociación de Corporaciones Especiales Propiedad de Trabajadores, ACCEPT Inc, Editor.
- [9] García-Gutiérrez Fernández C. & Lejarriaga Pérez De las Vacas, G. (2004). *Libro Blanco de las Empresas de participación de Trabajo Economía Social de la ciudad de Madrid*. Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid.

- [10] Guzmán Díaz, D.J. (2006). *Factores principales que estimulan la sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro*. Tesis sometida para el grado de Maestro en Administración de Empresas. Recinto Universitario de Mayagüez, Puerto Rico.
- [11] Harding, R. (2006). Social Entrepreneurship Monitor. Report. London Business School. United Kingdom.
- [12] Hernández, M. (1992). *The Worker's Cooperative*. Philadelphia: Center for Literacy, Inc.
- [13] Kaplan R. & Norton D. (2001). Balance without profit. *Financial Management*, Enero, 23.
- [14] Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- [15] Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *El Cuadro Integral de Mando*. (2da edición). Barcelona. Harvard Business School Press.
- [16] Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 3 (11).
- [17] La Piana, D. & Hayes, M. (2005). *Play to Win: The Nonprofit Guide to Competitive Strategy*. San Francisco. Jossey Bass Publisher.
- [18] *Ley 144 de 1995* (1995, 10 de Agosto). Ley General de Corporaciones. Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- [19] *Ley 239 de 2004* (2004, 1 de Septiembre). Ley General de Sociedades Cooperativas. Estado Libre Asociado de Puerto Rico
- [20] Meléndez, E. & Medina, N. (1999). *Desarrollo Económico Comunitario: Casos Exitosos en Puerto Rico*. Puerto Rico. Universidad de Puerto Rico.
- [21] Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- [22] Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey.: John Wiley & Sons, Inc.
- [23] Niven, P.R. (2005). Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard. Why Organizations Need a Balanced Scorecard. *The Journal for Quality & Participation*.
- [24] Papalexandris, A.; Ioannou, G.; Prastacos, G. & Soderquist, K. (2005). An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action. *European Management Journal* 2 (23), 214–227,
- [25] Santiago Martínez, V.J. (2007). *Modelo para la dinamización y Cuadro Integral de Mando para las empresas comunitarias en Puerto Rico*. Tesis sometida para el grado de Maestro en Ciencias de la Ingeniería Industrial. Recinto Universitario de Mayagüez, Puerto Rico.
- [26] Santiago Martínez, V.J. y Vega Torres J.I (2007). *Modelo para la dinamización de la Gestión exitosa de las empresas comunitarias en Puerto Rico*. Ponencia presentada y publicada en el Congreso sobre Espíritu Empresarial, Perú.
- [27] Vega Torres, J. I. (2005). *¿Que es desarrollo económico comunitario?* Revista Filantropía para Transformar. Fundación Comunitaria de Puerto Rico, 1, 20-23.
- [28] Vega, J.I. y Santiago, D. (2003). *Fuentes Privadas de Fondos para financiar proyectos o programas de las Organizaciones de Base Comunitaria en Puerto Rico*. Mayagüez: Centro de Desarrollo Económico, RUM.