

**MODELO DE DINAMIZACIÓN Y CUADRO INTEGRAL DE
MANDO PARA LAS EMPRESAS COMUNITARIAS
EN PUERTO RICO**

Por:
Vera Judith Santiago Martínez

Tesis sometida en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de

MAESTRO EN CIENCIAS
en
INGENIERÍA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ
2007

Aprobado por:

Viviana Cesaní, Ph.D.
Miembro, Comité Graduado

Fecha

Luisa Rosario Seijo Maldonado, PhD(a.b.d.)
Miembro, Comité Graduado

Fecha

Omell Pagán Parés, Ph.D.
Presidente, Comité Graduado

Fecha

José Vega Torres, Ph.D (a.b.d.)
Representante de Estudios Graduados

Fecha

Agustín Rullán Toro, Ph.D.
Director del Departamento

Fecha

ABSTRACT

Community economic development is a strategic approach to local development predicated on principles of community empowerment and participation. It is a growing field in the social economy. In Puerto Rico, “community enterprises” are the most important kind of community entrepreneurship. They present unique characteristics that differentiate them from traditional for-profit business and that make existing traditional business models unsuitable for application to this particular group because of their social and economic goals. This investigation defines what are community enterprises and present a theoretical model to facilitate their “dinamization” conceived as the structural change in its degree of enterprise development by means of the effective combination of five operational dimensions that characterize a successful community enterprise management. The Balanced Scorecard (BSC) is a part of the model for measurement purposes and for the maintenance of the dinamization. “Dinamized enterprise” can operate the BSC to measure development and implement strategies for increases the level of competitiveness.

RESUMEN

El desarrollo económico comunitario es un enfoque estratégico para el desarrollo local predicado en principios de autogestión y participación ciudadana, que constituye un campo cada vez mayor en la economía social. En Puerto Rico, las llamadas “empresas comunitarias” son la más importante forma de espíritu emprendedor comunitario. Estas exhiben características que las diferencian de las empresas tradicionales con fines de lucro y que hacen que los modelos tradicionales existentes resulten inapropiados para este grupo en particular, debido a sus metas económicas y sociales. Esta investigación define las “empresas comunitarias” y presenta un modelo teórico para facilitar su “dinamización”, concebida como el cambio estructural en su grado de desarrollo empresarial mediante la articulación efectiva de cinco dimensiones operacionales que caracterizan una gestión empresarial comunitaria exitosa. El Cuadro Integral de Mando forma parte de dicho modelo como un sistema de medición para el mantenimiento de la dinamización. Una vez dinamizada la empresa, puede operar el Cuadro Integral de Mando que le permitirá vigilar su progreso e implantar estrategias para mantenerse competitiva.

© Copyright, 2007. Vera Judith Santiago Martínez

**Dedico este trabajo
a mis padres Genisberto y Vera
por quienes he llegado a ser quien soy,
a ellos debo mi educación y formación.**

**A mis hermanos Leonardo, John Jairo y Belkys
por ser mis ejemplos a seguir.**

**A mi esposo Vladimir
por su amor incondicional y apoyo perseverante.**

**Pero en especial te lo dedico a ti
Nicolás Alejandro,
que eres y serás siempre
mi mayor razón para continuar
luchando incansablemente.**

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar doy gracias a Dios por haberme guiado a esta Isla, reunirme con mi familia y darme el tiempo, la salud, la dedicación y la perseverancia requerida para alcanzar esta meta tan anhelada.

Agradezco a mi asesor de tesis Dr. Omell Pagán Parés por su mentoría y los conocimientos transmitidos en la realización de esta investigación. A la Dra. Viviana Cesaní, miembro del comité graduado, por sus aportes académicos y su colaboración. A la Profa. Luisa Rosario Seijo Maldonado, miembro del comité graduado, jefa y amiga. A ella le agradezco su guía para realizar este trabajo, la experiencia de haber laborado a su lado y haber aprendido de ella el amor por Puerto Rico y por su gente. Su confianza, paciencia, apoyo incondicional y cariño le merecen mi gratitud perenne.

Al Dr. Ramón Vásquez, Decano de Ingeniería, por su confianza y patrocinio. Al Sr. José Vega Torres, Director del Centro de Desarrollo Económico, por compartir su experiencia y conocimientos y con ellos permitirme enriquecer este trabajo. A Laura y Mayra, secretarias del Departamento y a Zory, secretaria del Decano, por su colaboración incondicional y su amabilidad característica. Agradezco a los empresarios comunitarios y a todas aquellas personas que ayudaron de una u otra forma con la realización de este trabajo cuya lista es interminable.

A mis compañer@s de lucha en ININ, de la Casita de las Mujeres y del Instituto, por haber compartido buenos y malos momentos, especialmente a aquell@s que fueron y son verdader@s amig@s.

Y por último agradezco a las personas más importantes de mi vida: mi familia, mi esposo y mi hijo por ser siempre mi inspiración y motivación.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	13
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	15
1.2	OBJETIVOS	17
1.3	ALCANCE.....	18
1.4	ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO.....	18
2	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	19
2.1	EMPRESAS COMUNITARIAS	19
2.1.1	Corporaciones Sin Fines de Lucro (CSFL).....	23
2.1.2	Corporación Especial Propiedad de Trabajadores (PT).....	28
2.1.3	Cooperativas de Trabajo Asociado	30
2.1.4	Factores de éxito de las empresas Comunitarias.....	34
2.2	ESTRATEGIA DE DINAMIZACIÓN.....	37
2.3	CUADRO INTEGRAL DE MANDO (CIM)	40
2.3.1	La Medición de la Gestión	40
2.3.2	Medición de la Gestión Empresarial mediante el CIM.....	43
2.3.3	El CIM en empresas sociales y empresas sin fines de lucro.....	53
3	METODOLOGÍA	58
3.1	REVISIÓN DE LITERATURA	60
3.2	ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	60
3.3	ELABORACIÓN DE LISTA DE EMPRESAS COMUNITARIAS.....	63
3.4	CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE DINAMIZACIÓN	64
3.5	ANÁLISIS CUALITATIVO PARA EL DISEÑO DEL CIM.....	66
3.5.1	Aplicación de entrevista semiestructurada.....	66
3.5.2	Codificación y análisis mediante Programado.....	68
3.6	DISEÑO DEL CUADRO INTEGRAL DE MANDO	71
3.7	CASO DE ESTUDIO	71
4	RESULTADOS.....	73
4.1	ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	73
4.1.1	Base de datos.....	74
4.1.2	Caracterización de las empresas entrantes	75
4.1.3	Caracterización de las empresas cerradas	87
4.1.4	Caracterización de las empresas de Manufactura	97
4.1.5	Caracterización de las empresas “no exitosas”	100
4.1.6	Caracterización de las Empresas Comunitarias	101
4.1.7	Análisis de Correlaciones mediante Tablas de Contingencia	104
4.1.8	Análisis de Regresión Logística Binomial.....	108
4.2	LISTA DE EMPRESAS COMUNITARIAS.....	112
4.3	MODELO DE DINAMIZACIÓN PARA EMPRESAS COMUNITARIAS	113
4.3.1	Marco Teórico del Modelo	113
4.3.2	Descripción del Modelo.....	116
4.3.3	Aplicabilidad del Modelo	121

4.4	ANÁLISIS CUALITATIVO PARA EL DISEÑO DEL CIM.....	122
4.4.1	Empresas Entrevistadas	122
4.4.2	Conclusiones generales obtenidas de las entrevistas	128
4.4.3	Conclusiones sobre las Perspectivas del CIM	129
4.5	CIM PARA EMPRESAS COMUNITARIAS	134
4.5.1	Diseño del CIM.....	134
4.5.2	Misión y Visión.....	135
4.5.3	Estrategias y Perspectivas	136
4.5.4	Mapa Estratégico e Indicadores	141
4.5.5	Metodología para la aplicación del CIM	148
4.6	CASO DE ESTUDIO: LAS FLORES METALARTE, INC.....	155
4.6.1	Descripción y Breve Historia de la Empresa	155
4.6.2	Hallazgos según el modelo de Dinamización	158
4.6.3	CIM para Las Flores Metalarte Inc.	161
5	CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y TRABAJO FUTUROS	165
6	BIBLIOGRAFÍA	194

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de los tres tipos de corporaciones para empresas comunitarias y las tradicionales.....	24
Tabla 2. Relación entre temas financieros, estrategias y fases del negocio.....	47
Tabla 3. Tabla descriptiva de la cadena causal de relaciones	49
Tabla 4. Medios para afectar la satisfacción del empleado	53
Tabla 5. Resumen de la clasificación de las nuevas empresas por tamaño y actividad... ..	76
Tabla 6. Salario anual promedio para las nuevas empresas según el tamaño.....	83
Tabla 7. Salario anual promedio para las nuevas empresas según su actividad	84
Tabla 8. Inversión promedio en nuevas empresas clasificadas por tamaño	84
Tabla 9. Inversión promedio en las nuevas empresas por actividad empresarial	86
Tabla 10. Clasificación por tamaño de las empresas cerradas. Cohortes 1999-2006	88
Tabla 11. Variación en el empleo histórico de las empresas cerradas.....	90
Tabla 12. Clasificación por actividad de las empresas cerradas. Cohortes 1999-2006 ...	90
Tabla 13. Salario anual promedio para empresas cerradas Cohortes 1999-2006	95
Tabla 14. Clasificación estándar industrial SIC para empresas manufactureras	97
Tabla 15. Número de empresas de las categorías 20, 34 y 23 por año fiscal	99
Tabla 16. Número de empresas cerradas de las categorías 20, 23 y 34 por año fiscal	99
Tabla 17. Clasificación de las empresas comunitarias.....	102
Tabla 18. Análisis de contingencia Tamaño vs. actividad (nuevas empresas)	106
Tabla 19. Análisis de contingencia Tamaño vs. actividad (empresas cerradas).....	106
Tabla 20. Análisis de contingencia entre Desempeño y Tamaño empresarial	107
Tabla 21. Análisis de contingencia Desempeño vs. Actividad Empresarial.....	107
Tabla 22. Valores definidos para las variables de análisis.....	110
Tabla 23. Resultados del Análisis de Regresión Logística Binomial	111
Tabla 24. Resumen del Universo de Empresas Comunitarias en Puerto Rico	112
Tabla 25. Dimensiones Operacionales y Factores de evaluación de la dinamización... ..	118
Tabla 26. Perfil de las empresas participantes del análisis cualitativo	123
Tabla 27. Resultados de la aplicación del diagnóstico estratégico	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Rol histórico del Gobierno y la Comunidad en Puerto Rico	14
Figura 2. Características Particulares de las empresas comunitarias	22
Figura 3. Clasificación de Factores desarrollada por Storey (1994).....	34
Figura 4. Grupos de factores de éxito de una empresa comunitaria en Puerto Rico	36
Figura 5. Modelo para la dinamización de los docentes-investigadores	38
Figura 6. Cadena de evaluación del desempeño	42
Figura 7. Estructura del Cuadro Integral de Mando	46
Figura 8. Cadena Causal de relaciones	48
Figura 9. Modelo Genérico de la cadena de Valor	51
Figura 10. Indicadores y Medios para la construcción de indicadores del empleado.....	52
Figura 11. Estructura Modificada del CIM para empresas sin fines de lucro.....	55
Figura 12. Metodología para el Desarrollo de la Investigación.....	58
Figura 13. Metodología para el análisis estadístico	61
Figura 14. Clasificación de las nuevas empresas clasificadas por tamaño	77
Figura 15. Número de nuevas Empresas clasificadas por tamaño Cohortes 1999-2006..	78
Figura 16. Distribución de las nuevas empresas clasificadas por actividad SIC	79
Figura 17. Empresas entrantes clasificadas por actividad Cohortes 1999-2006.....	79
Figura 18. Evolución del empleo en las nuevas empresas clasificadas por tamaño	80
Figura 19. Evolución del empleo en las Mipymes.....	81
Figura 20. Evolución del empleo en las nuevas empresas clasificadas por actividad	82
Figura 21. Porcentajes de inversión para nuevas empresas por tamaño	85
Figura 22. Porcentajes de inversión para nuevas empresas por tamaño	86
Figura 23. Variación del empleo registrado al inicio y al momento de cierre.....	88
Figura 24. Variación de los tamaños de las empresas al inicio y al momento de cierre...	89
Figura 25. Evolución en el empleo de las empresas cerradas 1999-2006 (tamaño)	91
Figura 26. Evolución en el empleo generado por mipymes cerradas 1999-2006.....	92
Figura 27. Evolución del empleo de las empresas cerradas 1999-2006 (actividad).....	93
Figura 28. Nómina comprometida por las empresas cerradas Cohortes 1999-2006	94
Figura 29. Nómina Promedio comprometida por las empresas cerradas 1999-2006	94
Figura 30. Inversión comprometida por las empresas cerradas 1999-2006 (tamaño)	95
Figura 31. Inversión comprometida por las empresas cerradas 1999-2006 (actividad) ..	96
Figura 32. Diagrama de Pareto para las empresas manufactureras	98
Figura 33. Diagrama de Pareto para las empresas manufactureras cerradas	99
Figura 34. Diagrama de Pareto de la proporción de empresas cerradas versus edad	101
Figura 35. Microempresas comunitarias creadas por cohorte de año fiscal	103
Figura 36. Pequeñas empresas comunitarias creadas por cohorte de año fiscal.....	104
Figura 37. Ciclo de vida tradicional de las empresas.....	114
Figura 38. Modelo Básico de Dinamización para las empresas comunitarias.....	117
Figura 39. Estados y Dimensiones Operacionales en el modelo de Dinamización	119
Figura 40. Metodología para construir un CIM	135
Figura 41. Perspectivas del CIM para las Empresas Comunitarias	137
Figura 42. Mapa Estratégico del Modelo de CIM para las empresas comunitarias	142

Figura 43. Metodología de Aplicación del CIM en las empresas comunitarias	148
Figura 44. Matriz Estratégica General del CIM para empresas comunitarias	152
Figura 45. Despliegue de la estrategia a diferentes niveles	154
Figura 46. Mapa estratégico de Las Flores Metalarte Inc.....	163

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice A. Objetivos e Indicadores Operaciones de la ACHS.....	170
Apéndice B. Lista de Empresas Comunitarias en Puerto Rico a Julio de 2007.....	171
Apéndice C. Entrevistas Semiestructuradas: Guía de Preguntas.....	172
Apéndice D. Formulario de Identificación para Empresas Comunitarias.....	174
Apéndice E. Herramienta de diagnóstico del Modelo de dinamización	175
Apéndice F. Lista de Códigos creados para el análisis en Atlas/ti.....	180
Apéndice G. Lista de Relaciones utilizadas en el análisis conceptual.....	181
Apéndice H. Redes de Atlas/ti para el análisis cualitativo	182
Apéndice I. Objetivos e Indicadores para el CIM en las empresas Comunitarias.....	184
Apéndice J. Matriz Estratégica General de las Flores Metalote, Inc.....	187
Apéndice K Diagrama de Gantt para la Investigación.....	192

1 INTRODUCCIÓN

El antiguo modelo de desarrollo económico puertorriqueño, que funcionó por más de cinco décadas y contribuyó al crecimiento económico actual, resultó inoperante debido a cambios inevitables resultado de tres factores exógenos. El primero de ellos, la eventual desaparición de la sección 936 del Código de Rentas Internas Federal que eximía del pago de contribuciones sobre ingresos a las subsidiarias estadounidenses operantes en Puerto Rico y otorgaba otras exenciones contributivas bajo la Ley de Incentivos de Puerto Rico. Además la creación de tratados de libre comercio extendió a otros mercados las condiciones de libre comercio con el mercado estadounidense de las que antes disfrutaba exclusivamente Puerto Rico y lo cual se dio de forma simultánea a cambios en los programas de beneficencia social de parte del Congreso de los Estados Unidos (Aponte, 1999).

La principal secuela que dejó dicho modelo a la economía puertorriqueña que radica en una dependencia estructural de la economía en la importación de capital extranjero espera ser superada mediante un nuevo modelo centrado en la creación de nuevos negocios, la consolidación de capital puertorriqueño y el empresario local. La política pública representada en los programas como “Apoyo al de Aquí” y “La Llave para tu Negocio”¹ persiguen este propósito (Méndez-Torres, 2004).

Este nuevo modelo significa cambios en los roles tradicionales de tres componentes: Gobierno, Comunidad y Academia (Figura 1). Las comunidades “pobres” componen un conglomerado de especial interés dentro de la estrategia de desarrollo económico y de la dinámica de la economía local

¹ Iniciados en el año 2005 como estrategias para incentivar la creación de negocios locales y fortalecer las actividades comerciales del empresario nativo.

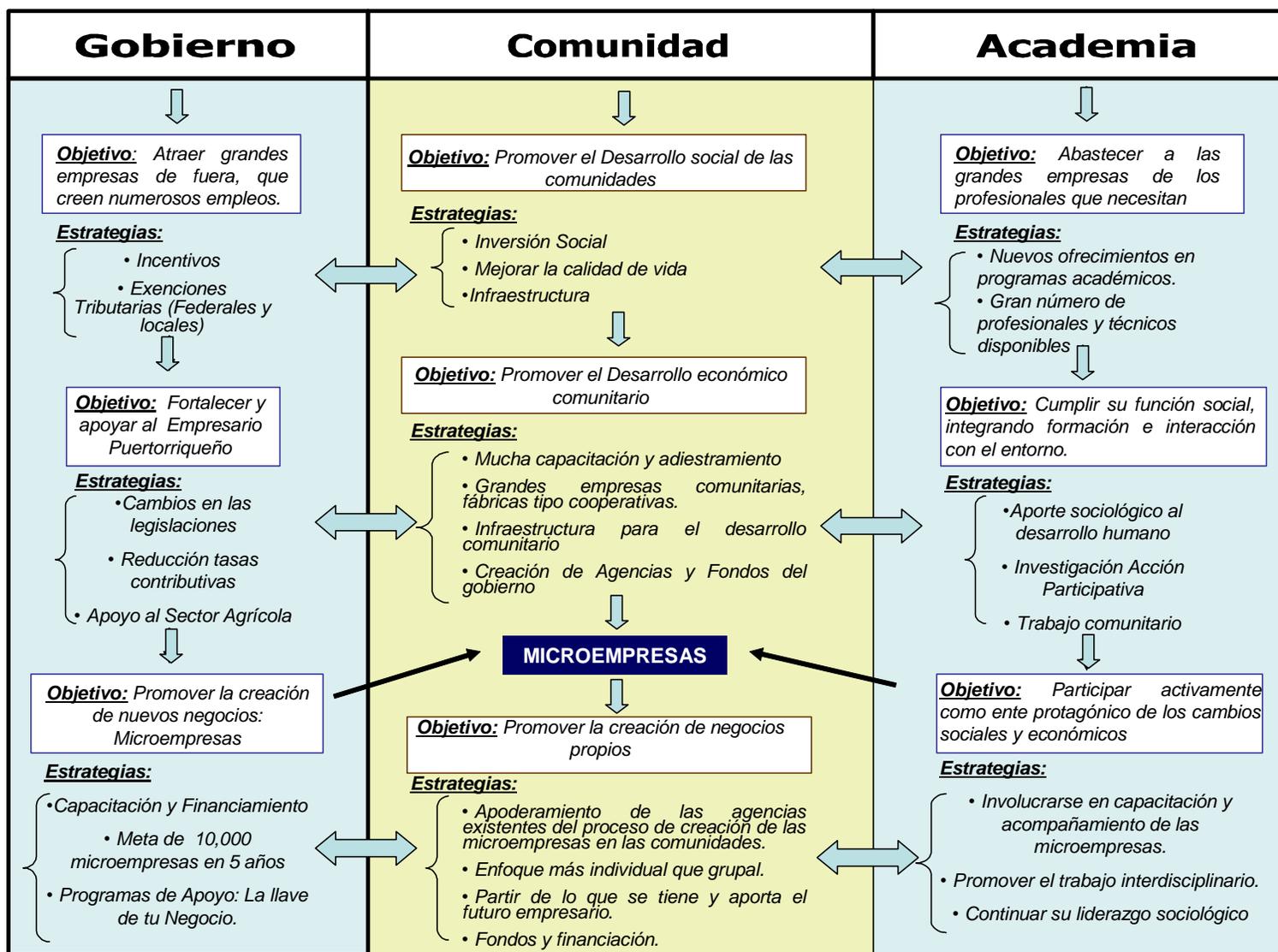


Figura 1. Rol histórico del Gobierno y la Comunidad en Puerto Rico

El autoempleo, la creación de microempresas individuales y empresas comunitarias son fuentes estratégicas de ingresos y empleos estables para personas de bajos ingresos, pertenecientes a dichas comunidades. En las últimas décadas, la promoción de empresas de desarrollo económico comunitario ha ido en aumento en Puerto Rico. Pero para la promoción del sector comunitario deben tomarse en consideración algunos factores particulares que repercuten en su éxito empresarial.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Los diferentes tipos de negocios y empresas que puedan surgir en un país dependen de su propia economía. Las empresas creadas y las operantes, difieren entre sí por las herramientas externas de apoyo que requieren y los modelos administrativos aplicables en la consecución y medición del éxito.

En Puerto Rico, la actividad empresarial comunitaria es considerada de carácter embrionario y con una repercusión histórica relativamente marginal en la economía del país. Sin embargo, en las últimas décadas, la promoción de empresas de desarrollo económico local ha ido en aumento. Actualmente existen tres modalidades de corporaciones para las empresas comunitarias operantes: *Cooperativas de Trabajo Asociado*, *Corporaciones Sin Fines de Lucro (CSFL)* y *Corporaciones Especiales Propiedad de Trabajadores (PT)*. Históricamente, la mayoría de las empresas comunitarias se organizaban como Corporaciones Sin Fines de Lucro.

Las empresas comunitarias poseen ciertas características especiales que les diferencian de las empresas tradicionales o con fines de lucro individual. La característica principal radica en que las empresas comunitarias responden a las necesidades específicas de una comunidad (Meléndez y Medina, 1999). Mientras, en las empresas comerciales uno de los criterios principales de medición del desempeño organizacional es el rendimiento del capital, en las empresas comunitarias se toman en cuenta criterios subjetivos y difíciles de medir tales como la repercusión de la actividad empresarial sobre el desarrollo de la comunidad. Los criterios y consideraciones propias de los fines sociales intrínsecos en

estas empresas hacen que los modelos de gestión y administración tradicionalmente utilizados en empresas privadas o públicas no puedan aplicarse mecánicamente a las empresas comunitarias. La naturaleza no lucrativa de las Cooperativas y las Corporaciones Sin Fines de Lucro por ejemplo, representa un reto para el establecimiento de métricas e indicadores, especialmente relacionados en el campo financiero de la empresa. Por otro lado la base democrática que rige a las PT en relación a la distribución de las ganancias y el poder, proporciona una variante que debe ser tomada en cuenta a la hora de diseñar las políticas de incentivos de empleados y la toma de decisiones.

El objeto principal de esta investigación es abordar la problemática relacionada a la carencia de herramientas estratégicas que favorezcan la gestión empresarial comunitaria desde la óptica de la Ingeniería Industrial aplicando los conceptos relacionados al diseño, implantación y mejoramiento continuo de sistemas integrados (de personas, conocimiento, maquinaria, recursos), en este caso de las empresas comunitarias como un sistema empresarial particular. Si bien es importante señalar que en el llamado Tercer Sector o de la Economía Social tradicionalmente se ha subestimado la aplicabilidad de campos como la ingeniería y se ha considerado objetivo único de estudio de las ciencias administrativas tradicionales. Pero la realidad demuestra que la complejidad y el éxito que los proyectos y actuales empresas comunitarias pueden llegar a tener, tal es el caso de Las Flores Metalote, Inc., que constituye el caso de estudio de la presente investigación, otorgan mayor relevancia a este sector como campo de investigación en el que la ingeniería industrial puede significar una aportación innovadora. Se han puesto en práctica conceptos de gestión de proyectos, análisis y gerencia de sistemas y planificación estratégica en busca de una metodología que dinamice el proceso empresarial comunitario. Dinamizar ha sido entendido como imprimirle la rapidez e intensidad que el proceso evolutivo de la gestión empresarial amerita mediante un modelo estructural genérico, es decir, aplicable a cualquier tipo de empresa comunitaria, que estimule un autodiagnóstico claro y favorezca el mejoramiento continuo. Además de formular dicho modelo que involucre la retrocomunicación continua del proceso, y que identifica productos entregables (diagnóstico, plan de acción, análisis y

mejoras, entre otros) como herramientas para la dinamización, se integró el Cuadro Integral de Mando (CIM) como sistema de medición y mantenimiento de la dinamización. Con el Cuadro Integral de Mando se mide el éxito empresarial fusionando la medición tradicional con una medición del balance social, el diseño de indicadores y métricas específicas a este grupo empresarial producto de la investigación y un estudio cualitativo de una empresa local.

1.2 OBJETIVOS

La presente investigación tiene el propósito de crear un modelo de dinamización de las empresas comunitarias, y el diseño de un Cuadro Integral de Mando específico para este sector empresarial.

Para conseguir el objetivo principal de la investigación se han trazado los siguientes objetivos secundarios:

- Revisar la literatura existente relacionada con el sector comunitario y las empresas comunitarias en Puerto Rico, la estrategia de dinamización y el Cuadro Integral de Mando como sistema de medición de la gestión empresarial y herramienta para fomentar el mejoramiento continuo.
- Desarrollar un análisis estadístico del mercado empresarial puertorriqueño.
- Construir una lista de empresas comunitarias existentes en Puerto Rico.
- Llevar a cabo un análisis cualitativo sobre el sector empresarial comunitario para evaluar sus características particulares y las prácticas de negocios a la luz del Cuadro Integral de Mando.
- Construir un modelo de dinamización para las empresas comunitarias puertorriqueñas.
- Diseñar un Cuadro Integral de Mando que sea aplicable al sector empresarial comunitario en Puerto Rico, para hacerlo parte del modelo de dinamización propuesto.

1.3 ALCANCE

La presente investigación desarrolla un modelo especialmente diseñado para la dinamización de la gestión en las empresas comunitarias puertorriqueñas. El modelo se ha basado en la estrategia de dinamización desarrollada por investigadores de la innovación e integración universidad-empresa, pertenecientes al grupo de investigación INGENIO de la Universidad Politécnica de Valencia.

Dicho modelo integra la metodología del Cuadro Integral de Mando para el mantenimiento de la dinamización y la medición continua mediante indicadores relacionados con las perspectivas del CIM. El modelo debe ser general a los tres tipos de empresas comunitarias posibles dedicadas al sector primario.

1.4 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

El capítulo 2 del documento presenta la revisión de literatura realizada sobre dos temas: 1) Las Empresas comunitarias 2) La estrategia de dinamización y 3) La Medición de la Gestión y el Cuadro Integral de Mando. El capítulo 3 presenta la metodología de investigación mediante la cual se ha ejecutado el trabajo.

El Capítulo 4 presenta los resultados de la investigación en el siguiente orden: los hallazgos del análisis estadístico, posteriormente se incluyen los resultados de la elaboración de la lista de empresas comunitarias existentes en Puerto Rico, la descripción del modelo de dinamización, los hallazgos del análisis cualitativo a continuación, el CIM diseñado para este modelo y para finalizar el capítulo se describe el caso de estudio de una empresa comunitaria puertorriqueña.

El capítulo 5 contiene las conclusiones de esta investigación, y algunas recomendaciones para investigaciones futuras que pueden ejecutarse para ampliar el conocimiento en este campo de estudio de las empresas comunitarias y su gestión exitosa en Puerto Rico.

2 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

2.1 EMPRESAS COMUNITARIAS

Cada vez con más frecuencia las iniciativas empresariales en el contexto del desarrollo económico comunitario a lo largo y ancho de Puerto Rico comprenden las llamadas “empresas comunitarias” que se nutren del anhelo de autogestión y superación de los integrantes de una comunidad. De ahí que también sean denominadas como empresas de desarrollo económico comunitario o de base comunitaria.

El desarrollo económico comunitario es definido como una estrategia para el desarrollo de los recursos humanos y físicos de una zona geográfica, mediante la organización de los residentes para planificar e implantar iniciativas que redunden en un incremento del capital comunitario y el bienestar socio-económico de la comunidad. Capital comunitario es un concepto que integra cinco tipos de capital: el financiero, el físico, el social, el humano y el ambiental. La implantación de iniciativas que podemos clasificar como de desarrollo económico comunitario repercutirá de manera positiva en uno o más de los cinco tipos de capital².

Por comunidad, en este contexto, se hace referencia a un colectivo de personas que comparten un conjunto de intereses, características o necesidades comunes tales como ubicación geográfica, un elemento de desventaja socioeconómica o distintas posibles combinaciones de estos factores. Pueden ser los residentes de un barrio o sector de bajos ingresos o un grupo de agricultores orgánicos, pescadores, artesanos, personas con discapacidades o trabajadores desplazados, entre otros. Esto amplía el concepto más allá de límites puramente geográficos con lo que con frecuencia se asocia en el contexto local el término de comunidad.

² Para una mayor discusión sobre estos conceptos refiérase a Vega en “¿Que es desarrollo Económico Comunitario” (Vega, 2005:20-23) y en el marco filosófico teórico del Certificado en Desarrollo Económico Comunitario disponible en <http://cde.uprm.edu>.

Adaptando la definición de Meléndez y Medina (1999)³, las empresas comunitarias o de base comunitaria son iniciativas empresariales organizadas de forma colectiva para la producción y venta de productos y servicios en el mercado. Este tipo de empresas, además de las usuales metas de rendimientos financieros y competitividad (inherentes a las empresas tradicionales), pretenden mejorar las condiciones socio-económicas de las personas que la integran y la comunidad donde operan, mediante la creación de oportunidades económicas, ingresos y empleos y estrategias de reinversión comunitaria.

El rasgo sobresaliente que las caracteriza como empresas es su organización para la producción y venta de productos y servicios en el mercado **lo cual implica que tendrán que ser igualmente competitivas y sostenibles financieramente que sus contrapartes en el sector empresarial tradicional**. Crompton y Bull (2005) señalan que estas empresas requieren de todas las habilidades de gerencia del sector de la pequeña y mediana empresa (PYMES). Sus líderes necesitan ser expertos en más de una función de la gerencia, ya que de su eficacia para definir y de producir resultados deseados, dependerá el cumplimiento de su misión social y metas de desarrollo económico comunitario.

Las empresas comunitarias enfrentan un dilema: *¿cómo compaginar la disciplina de mercado que deben imponerse con los objetivos derivados de su naturaleza social?* Su organización para la producción y venta de productos y servicios en el mercado implica que tendrán que ser igualmente competitivas y sostenibles financieramente que sus contrapartes en el sector empresarial tradicional. Por otra parte, su forma colectiva, filosofía autogestionaria y sus metas sociales hacen que la chispa empresarial⁴ de estas iniciativas, es decir, aquello que inicia el proceso de identificar una oportunidad y convertirla en una empresa, se fundamente en un mayor grado en el deseo de atender una necesidad de la comunidad (meta social) que en capitalizar una oportunidad de mercado (meta financiera). Emerson y Twersky (1996, citado en Alvord, 2002) coinciden con lo

³ Estos autores constituyen la referencia obligatoria en cuanto al tema de las empresas comunitarias en Puerto Rico. Su investigación constituye el único estudio detallado de este sector, realizado hasta la fecha.

⁴ Chispa Empresarial es un término definido, utilizado y registrado por el profesor José M. Romaguera (2006).

anterior al definir el espíritu emprendedor social como la fuerza que lleva a combinar las empresas comerciales con grandes repercusiones sociales. En esta perspectiva, los empresarios sociales utilizan tanto habilidades como conocimientos de negocio para crear empresas que persiguen propósitos sociales además de ser comercialmente viables.

Las empresas comunitarias son manifestaciones empresariales generadoras de capital social⁵ que ejemplifican el concepto de empresariado social, definido por el reporte del Social Entrepreneurship Monitor, como cualquier actividad social de una empresa, la creación de una nueva empresa, el autoempleo o la extensión de una empresa social existente con metas sociales establecidas, la comunidad como su base y donde el beneficio que se obtiene se invierte en la actividad misma, la empresa misma o la comunidad (Harding, 2006). Este tipo de empresas poseen rasgos afines con las PYMES tradicionales pero representan una modalidad autóctona de “capitalismo comunitario”⁶ y son consideradas como empresas de interés social bajo el Modelo de Apoderamiento y Autogestión para las Comunidades Especiales de Puerto Rico. Bajo esta última denominación se agrupan sectores vulnerables (barriadas) cuyos habitantes viven en condiciones económicas y sociales desfavorables, que actualmente ascienden a más de 686 y albergan a más de un millón de habitantes.

En comparación con las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las empresas comunitarias poseen una serie de características particulares (Figura 2) y relevantes para la formulación de un modelo que pretenda su dinamización, como su financiamiento no tradicional. En sus inicios, principalmente, las empresas comunitarias, acuden al mercado de capital en una situación de desventaja y son medidas por criterios convencionales. Inclusive, el rendimiento de las inversiones que puedan otorgárseles es medido de forma convencional.

Lo anterior conlleva a éstas empresas utilicen dentro sus fuentes de financiamiento una serie de alternativas como los subsidios (gubernamentales) para el adiestramiento o pago

⁵ Una mayor discusión del concepto de capital social se encuentra en el libro “Capital Social” de Alfredo Carrasquillo y Ramón Daubón y el artículo del profesor Manuel Lobato titulado “Capital social y racionalidad económica”.

⁶ El término lo acuña Jose Celso Rivera, socio fundador de La Tienda de Juan Del Pueblo, PT, en una entrevista publicada por el Periódico El Nuevo Día en abril de 2005.

de nómina⁷, programas de ayuda técnica en la producción o el mercadeo de los productos, reglamentaciones que obligan la compra de una porción importante de los productos⁸ y las exenciones contributivas (municipales y estatales). Las CSFL utilizan además, su capacidad para atraer donativos de fuentes publicas y privadas (Vega, 2006).



Figura 2. Características Particulares de las empresas comunitarias

A juicio de la autora, que coincide con el de otros investigadores (Vega, 2003; Vega y Santiago, 2003; Guzmán Díaz, 2006; Pérez Riestra, 2007), en Puerto Rico las PYMES comunitarias se pueden organizar bajo las siguientes tres figuras jurídicas:

⁷ Ley 52. Pago de un porcentaje (%) de la nómina. El gobierno garantiza una aportación de un 50% del valor del salario siempre y cuando la empresa parea una aportación similar.

⁸ Apoyo al de aquí. Ley que fomenta la compra de un porcentaje de los productos de las agencias a empresas puertorriqueñas locales.

- *Una Corporación Sin Fines de Lucro (CSFL),*
- *Una Corporación Especial Propiedad de Trabajadores (PT) o*
- *Una Cooperativa de Trabajo Asociado o Industrial.*

Esto responde a que estas figuras legales cumplen en mayor o menor grado con los criterios esbozados y comprenden la esencia de la economía social (la cual promueve estrategias de desarrollo, mediante empresas e instituciones que tienen un funcionamiento democrático con diversidad de actividades) en el contexto del Estado Libre asociado de Puerto Rico.

Cada una de estas figuras legales posee diferencias no solo entre ellas, sino que en comparación con las corporaciones tradicionales ilustran la diversidad que encierra el sector del empresariado social. La Tabla 1 provee esta comparación.

2.1.1 Corporaciones Sin Fines de Lucro (CSFL)

En un marco legal, una CSFL es aquella que se ha organizado como tal, de conformidad a lo que establece la Ley General de Corporaciones de 1995 (Ley 144), sin autoridad para emitir acciones de capital y cuyos ingresos, si alguno, no pueden distribuirse entre sus miembros. Las CSFL constituyen uno de los componentes de mayor importancia del llamado Tercer Sector, sobresaliendo en el año 2000 por una contribución de \$2,156 millones del Producto Nacional Bruto (PNB), equivalente al 5.2% de dicho producto más que la industria del turismo de Puerto Rico en aquel momento según el Informe de 5 de Junio de 2002 producido por Estudios Técnicos Inc. (citado en Guzmán Díaz, 2006).

El “National Taxonomy of Exempt Entities” (NTEE), sistema desarrollado por el “National Center for Charitable Statistics” (NSC) permite la clasificación de las entidades caritativas o sin fines de lucro por propósito, tipo o función principal. El sistema NTEE se compone de diez categorías y éstas a su vez en otras más específicas. A nivel local, la Ley establece que los ofrecimientos y actividades de las OSFL en Puerto Rico deben estar enmarcados en alguna de las categorías descritas en el capítulo XIX de

Tabla 1. Comparación de los tres tipos de corporaciones para empresas comunitarias y las tradicionales

Aspecto	Corporaciones PT	Cooperativas de Trabajo Asociado	Corporaciones Sin Fines de Lucro	Corporaciones Tradicionales
Leyes bajo las que se organizan	Capítulo 16. Ley General de Corporaciones	Ley 239. Ley General de Sociedades Cooperativas	Capítulo 19. Ley General de Corporaciones	Ley General de Corporaciones
Naturaleza	Con fines de Lucro	Sin fines de lucro	Sin fines de Lucro	Con fines de Lucro
Número de Personas necesarias para operar	Mínimo 3	Mínimo 5	Junta de Directores (uno o más). Pueden elegir entre tener y no tener miembros	Una sola persona
Membresía – Inversión	Certificado de Matrícula	Acciones	Sin autoridad para emitir acciones de capital	Acciones de Capital
Formas de Pago	Trabajadores/as dueños/as pueden pagar a plazos o en su totalidad: con dinero, bienes u horas de trabajo	El pago se hace en su totalidad en el momento de asociarse	Según dispuesto en el certificado de incorporación	Las acciones se pagan en su totalidad al momento en que se emiten.
Control de la Corporación	Un mínimo de un 55% de los trabajadores/as dueños/as	Socios/as de trabajo	Asamblea/Junta de Directores	Personas o entidades con el mayor número de acciones comunes (inversión).
Administración	Trabajadores/as dueños/as	Administrador que no es socio, sino empleado	Junta de Directores/Oficiales	Empleados
Política de distribución de economías o sobrantes	Máximo 70% entre miembros. Mínimo 20% para capitalizar la empresa. Mínimo de un 10% a un Fondo Social destinado a la comunidad donde opera la PT. La distribución entre miembros puede hacer por partes iguales o en proporción a su productividad.	La Asamblea de socios decide si hay distribución de sobrantes o si se decide capitalizar la empresa. Un 5% de las ganancias va a la Liga de Cooperativas para educación.	Si existiese “ganancias” o “sobrantes” no pueden distribuirse entre sus miembros, directores u oficiales.	En proporción a la cantidad de acciones comunes que se posean.
Financiamiento Inicial	A través de la Banca pública, privada, cooperativas de ahorro y crédito.	Banco Cooperativo y Cooperativas de Ahorro y Crédito	Donativos Públicos y Privados. Banca Pública y Privada.	Banca pública y privada, Cooperativas de Ahorro y crédito.
Exenciones Contributivas	Contribución sobre ingresos. Contribución sobre propiedad mueble e inmueble. Arbitrios Contribuciones Municipales 60% de Patente Municipal Contribuciones concedidas a la industria a la que pertenezcan	Contribución sobre Ingresos	Contribución sobre Ingresos y de Arbitrios y CRIM (con ciertas excepciones)	Las que apliquen a la industria en la que operan.
Recursos Humanos socios/as-dueños/as	Se consideran empleados por cuenta propia y no aplican las leyes laborales.	Se consideran empleados y su tratamiento es como tal.	Se consideran como empleados y su tratamiento es como tal.	No necesariamente trabajan en la empresa
Recursos Humanos Empleados	Pueden emplear personas pero después del 4to año después de comenzar operaciones el 80% deben ser socias/as.	Pueden tener empleados. No hay restricción en cuanto a la proporción.	Pueden tener empleados, no hay restricciones. Generalmente poseen una gran cantidad de trabajadores voluntarios.	Pueden tener empleados. No hay restricción en cuanto a la proporción.

Fuente: La versión original fue desarrollada por ACEPT, Inc. Una segunda adaptación de Vega Torres, J.I. (2006). Revisada y modificada por Santiago (2007).

la Ley General de Corporaciones y su forma de organización debe señalarse acorde con la tipología señalada en esta misma ley y que mejor la identifique.

Existen 14 categorías de clasificación para las CSFL en Puerto Rico: 1)Servicios Sociales, 2)Servicios Legales y de defensa de derechos, 3) Servicios educativos y de investigación, 4) Servicios de Salud, 5)Arte y Cultura, 6) Servicios de recreación y deportes, 7) Servicios de vivienda, 8) Servicios Ambientales, 9) Desarrollo económico, social y comunitario, 10) Donativos, 11) Actividades Internacionales, 12)Servicios religiosos, 13) Servicios Institucionales, 14)Otros servicios. La tipología especificada en la Ley General de Corporaciones otorga ocho formas de organización: 1) Organización profesional, 2)Club social, 3) Organización cívica, 4)Organización religiosa, 5) Fundación, 6)Organización de base comunitaria, 7)Organización Filantrópica y 8)Servicios Institucionales.

En materia de propósitos relacionados al desarrollo económico, Fowler (2000, citado en Guzmán Díaz, 2006) ha producido la tipología más compleja existente sobre empresarismo social hasta la fecha. Dos de esas categorías son de nuestro interés para la investigación: el empresariado social integrado, que se refiere a aquellos casos donde las actividades económicas son diseñadas para generar resultados sociales positivos y donde el excedente (ganancia) generado es utilizado para crear y mantener más beneficios sociales; y el empresariado social complementario, que hace referencia a aquellas organizaciones sin fines de lucro (OSFL) que añaden una iniciativa empresarial con fines de lucro que no engendra en sí mismo un beneficio social, pero cuyas ganancias pueden ser usadas para compensar los costos de su misión social.

A juicio de la autora, en Puerto Rico se observan claramente estas dos modalidades de gestar iniciativas empresariales comunitarias entre la gran diversidad de corporaciones sin fines de lucro existentes: las *corporaciones de desarrollo comunitario* o CDC y las

*corporaciones empresariales sin fines de lucro personal*⁹. Las primeras se dedican mayormente a prestar una amplia gama de servicios y generalmente dependen, en gran medida, de donativos, subvenciones o de contratos del gobierno para generar sus ingresos. Lo anterior implica una dependencia estructural continua de donativos y subvenciones para sus sostenibilidad financiera sin lograr alcanzar la autosuficiencia plena. Éste tipo de corporación puede llegar a desarrollar alguna iniciativa empresarial dentro de su abanico de fuentes parciales de ingresos para sufragar los costos derivados de sus fines sociales principales.

Es dentro de la segunda modalidad que se encuentra el interés de la presente investigación. Las corporaciones empresariales sin fines de lucro personal corresponden a una generación netamente empresarial, dedicada a la producción de un bien o servicio como su actividad principal y enfocada en la autosuficiencia.

Se ha escrito mucho en los últimos veinte años sobre la tendencia de las organizaciones no lucrativas de ir más allá de fuentes de financiamiento tradicionales y de empresas iniciadas dentro de éstas para ganar renta (Massarky y Beinhacker, 2002). Drucker (1989, p. 89 citado en Speckbacher, 2003) afirmaba que hace más de veinte años, la gerencia era una palabra *sucia* para las organizaciones no lucrativas. Significaba negocio y estas organizaciones se enorgullecían de estar libres de la corrupción de la comercialización. Ahora la mayoría de ellas están iniciando actividades de negocios. Generalmente inician mediante el cobro de honorarios por servicios y posteriormente pueden llegar a extenderse en toda una actividad comercial completa (Crompton y Bull, 2005).

Existen tres argumentos principales que intentan explicar el por qué de la progresión de las OSFL hacia actividades comerciales. El primero de ellos está relacionado con las oportunidades que el capitalismo a nivel mundial ha traído consigo para las OSFL al abrir el mercado global. El segundo con que la entrega de bienes y servicios sociales que no

⁹ Término propuesto por la autora y el Sr. José Vega para designar lo que Meléndez y Medina (1999) llaman en su libro, empresas de propiedad colectiva.

generan dependencia de instituciones y agentes externos. Y por último, el tercero que se fundamenta en el momento competitivo que viven las OSFL debido a la disminución en los fondos otorgados y la valoración más alta de iniciativas que generen ingresos propios (Dees, 1998). En resumen, la nueva estrategia empresarial de las OSFL viene dada por la competencia, la diversificación y la búsqueda de independencia.

En Puerto Rico se observa el mismo fenómeno, las organizaciones no lucrativas buscan ampliar y diversificar las fuentes de fondos para financiar las instalaciones, la tecnología, y las innovaciones requeridas para seguir siendo viables en un ambiente cada vez más competitivo. El Estudio de Necesidades de las Organizaciones Sin Fines de Lucro auspiciado por NPERCI realizado en el 2006, evidenció la necesidad de capital y el acceso a los fondos como la necesidad más apremiante que afecta a este sector. Dicho estudio es una fuente confiable debido a que NPERCI (Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc) brinda servicios de evaluación y recursos para las organizaciones sin fines de lucro en Puerto Rico y dicho estudio ha sido la base para promover la excelencia organizacional en este sector y crear un programa de estándares de excelencia mediante el cual se certifican las organizaciones.

En este contexto local, el acceso al capital de inversión se ha limitado a algunas fuentes algo tradicionales. Como señalan Vega y Santiago (2003), el acceso a fuentes de fondos privados se ha visto limitado por razones entre las que se destacan el desconocimiento de tales fuentes, no contar con los requisitos legales y organizacionales que se requieren, tener una capacidad administrativa limitada para el manejo simultáneo de fondos de diversas fuentes y falta de acceso a personal con destrezas en recaudación de fondos.

En el estudio citado de Vega y Santiago (2003) se examinan los programas corporativos existentes de responsabilidad social, las fundaciones locales y las fundaciones norteamericanas cuyas actividades filantrópicas incluyen a Puerto Rico. Con respecto a éstas últimas, se ha establecido que constituyen una fuente de fondos sub-utilizada por las OBC locales. Los donativos legislativos, es decir, los famosos “barril” o “barril de tocino”, “barrilito” y “super barril” que pueden financiar obras permanentes, adquisición

de equipo, compra de materiales y otras actividades de interés social según dispone la legislación representan una asignación anual de alrededor de \$60 millones que son viables de acceder por la mayoría de las entidades comunitarias, irrespectivo de su experiencia y capacidad organizacional. A su vez, las exenciones contributivas (tanto la estatal bajo la sección 1101 del Departamento de Hacienda Estatal y la federal bajo la sección 501(c)(3) de Código de Rentas Internas Federal)¹⁰, son herramientas estratégicas de especial interés para el sector empresarial comunitario. La exención estatal exime del pago de contribuciones sobre ingresos y propiedad. Dicha exención debe tramitarse por solicitud de la corporación en el caso de las CFSL, mientras que las PT y cooperativas son exentas de forma automática. La exención federal otorga como ventaja el poder petitionar fondos a la mayoría de fundaciones y organizaciones que actualmente ofrecen recursos para este sector. Para estos casos dicha exención le permite a los donantes que sus donaciones sean deducibles para el pago de los impuestos.

2.1.2 Corporación Especial Propiedad de Trabajadores (PT)

Las Corporaciones Especiales Propiedad de Trabajadores es, según señala la exposición de motivos de la Ley 74 de Septiembre 29 de 1990¹¹, un esquema corporativo innovador que toma prestado del concepto de la corporación tradicional y del concepto de cooperativa pero es distinto a ambos. Conocidas mejor como PT, este tipo de corporación puede considerarse como cooperativas de producción ubicadas dentro de la Ley General de Corporaciones en remedio a la forma inadecuada en que ha sido normado el cooperativismo en Puerto Rico (Carrión Crespo, 2002).

¹⁰ La exención o dispensa de pago de impuestos bajo la sección 501(c)(3) del Código de Rentas Internas Federal debe ser requerida por la organización mediante solicitud.

¹¹ Conocida también como Ley de Corporaciones Especiales Propiedad de Trabajadores.

Las PT son organizaciones con fines de lucro que combinan elementos del cooperativismo y de la empresa capitalista tradicional. Son similares a las corporaciones tradicionales en su naturaleza de empresa con fines de lucro que implica una competitividad empresarial y una utilización del mercado como mecanismo de interacción. Bajo el modelo de la PT las personas además de ser trabajadoras son también dueñas de la empresa, lo que hace posible su participación en la toma de decisiones y de las ganancias que se generan en la misma (Flores y Santiago, 2003).

Este tipo de corporación surge a partir de una iniciativa de la Legislatura de Puerto Rico a finales de la década de 1980, al ordenar un estudio para establecer alternativas para solucionar la situación de desempleo y pobreza en aquel entonces en Puerto Rico (Pérez Riestra, 2006). Las corporaciones PT fueron incluidas en la legislación puertorriqueña mediante la Ley 74 de 1990. El 12 de diciembre de 1990, se incorporó la primera PT¹² ante el Departamento del Estado. Los años siguientes se aprobaron nuevas leyes que complementan el trasfondo legal de las PT¹³ otorgando beneficios como las exenciones contributivas o incorporándola dentro de la Ley General de Corporaciones. .

Para la creación de esta figura legal, única para Puerto Rico, se estudiaron diversas experiencias en Estados Unidos y Europa, adoptándose un modelo similar al de las Cooperativas de Trabajo Asociado de la región de Mondragón (Flores y Santiago, 2003). El sistema cooperativo de Mondragón es el caso más citado en la literatura por su éxito y magnitud, ya lo integran más de 100 empresas industriales cooperativas y posee un brazo financiero propio, llamado la Caja Laboral Popular.

La normativa establecida para esta corporación está resumida en la Tabla 1, de ahí se pueden extraer los siguientes elementos característicos de las corporaciones PT: 1) el derecho de propiedad pasa de los “aportadores” de capital a los trabajadores, es decir, no

¹² Artpec PT, Inc.

¹³ 1) Ley 15 del 26 de Junio de 1992; 2) Subcapítulo del Código de Rentas Internas en 1994; y 3) Ley 144 del 10 de Agosto de 1995.

es la propiedad la que da derecho a controlar, sino el trabajo; 2) el fin de lucro beneficia a la totalidad de los interesados, o sea, se garantiza la participación en los ingresos en función del trabajo y no del capital aportado; 3) la mutualidad entendida como el trabajo recíproco en pro de los beneficios comunes y la autogestión que reconoce al trabajador como dueño de su capacidad productiva y administrador de la empresa son los principios y motores de la empresa y por último, 4) la estabilidad del empleo más que el número de empleos como uno de los fines primordiales para la empresa (Carrión Crespo, 2002).

A juicio de la autora, la corporación PT como figura legal encierra una forma empresarial autóctona muy valiosa, que hoy se demuestra en los casos de corporaciones PT exitosas como la Corporación Comunitaria Reciclaje del Norte, Inc., PT una de las empresas comunitarias de mayor crecimiento en Puerto Rico que ha sido reconocida tanto por su labor empresarial como por su aportación y dedicación a la preservación del medio ambiente¹⁴.

2.1.3 Cooperativas de Trabajo Asociado

Las cooperativas tienen dos vertientes en su gestión principal de satisfacer las necesidades humanas: la primera vertiente es la estructuración de la sociedad mediante la práctica de sus principios de equidad, armonía social, entre otros; la segunda vertiente es el aspecto económico mediante la organización de la producción, distribución y el consumo de las riquezas de conformidad con la fórmula cooperativista (Exposición de Motivos, Ley Núm 239 de Septiembre 1 de 2004).

¹⁴ Reciclaje del Norte recibió en el año 2001, el reconocimiento de Empresa destacada en Preservación del Ambiente (Compañía de Fomento industrial) y en el año 2006, el de Excelencia en el Servicio (Asociación de Productos de Puerto Rico) (www.reciclajedelnorte.com).

Las cooperativas se catalogan como organizaciones de participación donde las personas tienen capacidad de participar en el establecimiento de los objetivos de la sociedad y además, bajo el sistema de una persona, un voto. Son empresas de la economía social que han logrado avanzar y participar activamente en el desarrollo de muchas comunidades (Pérez Riestra, 2006). Según la legislación puertorriqueña, las cooperativas son de naturaleza no lucrativa, autorreguladas y cuya fuente principal de financiamiento y capital lo constituye el Banco Cooperativo y el sector cooperativo de Ahorro y Crédito.

La Cooperativa de Trabajo Asociado es un caso particular dentro de las cooperativas *per se*, dado que los socios son “proveedores” de trabajo dentro del proceso de producción. La diferencia con una empresa capitalista convencional viene dada por el vínculo empresarial y no salarial que une a sus miembros y Además, porque en este tipo de empresas, las personas y sus intereses en el proceso de producción y distribución, se superponen al capital (García-Gutiérrez y Lejarriaga Pérez De las Vacas, 2004).

La Ley Número 239 de Septiembre 1 de 2004, también conocida como Ley General de Sociedades Cooperativas de Puerto Rico define las cooperativas de trabajo asociado como aquella que agrupa personas que aportan trabajo y capital para desarrollar una actividad empresarial que produzca en común bienes y servicios para terceros en la que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores. Este tipo de cooperativa es definitivamente una empresa, pues combina los factores de la producción (capital, materia prima y trabajo) y asume un riesgo económico. La cooperativa no elimina al empresario sino que meramente le sustituye con sus socios (Carrión Crespo, 2002).

Las cooperativas de producción tienden a la consecución de ganancias, lo que ocurre es que esos beneficios se limitan subjetivamente y no de manera objetiva. Es decir, los socios destinan los beneficios dirimiendo entre una reinversión en la empresa y una compensación al trabajo aportado. Su autonomía legal se fundamenta en los conceptos, expuestos anteriormente en el desarrollo de las corporaciones PT, de mutualidad y autogestión. Las cooperativas de trabajo producen bienes y servicios. Todos los socios

deben ser trabajadores de la cooperativa aunque la figura permite también el empleo de personal no asociado a la cooperativa. En la cooperativa lo más importante es la contribución de la fuerza de trabajo (Hernández, 1992).

En ocasiones se ha postulado que el cooperativismo debe ubicarse en el proceso inicial y final del proceso económico, es decir, en la agricultura y el consumo. En consecuencia, la fase transformativa de producción se consideraría como campo ocupado por la economía no cooperativa (Catalá, 1995). Lo anterior conlleva al hecho histórico que el cooperativismo agrícola y de servicio ha tenido más presencia que el cooperativismo manufacturero. En este sentido se puede caracterizar el cooperativismo en Puerto Rico, el cual en lugar de partir del trabajo como eje medular, se inscribe en la tradición de la preeminencia del socio-consumidor. Sus cooperativas de base, son instituciones de ahorro y crédito, que aparte de no constituir un sistema integrado, responden casi exclusivamente a la demanda por servicios orientados al consumo. Para el año 2002, de un total de 244 cooperativas activas, el sector de ahorro y crédito constituía el 59% con 144 cooperativas existentes en Puerto Rico. (Cossec 2002).

Aragónes (citado en Mozas Moral, 2002) refiriéndose a las cooperativas de trabajo asociado fija dos ámbitos de participación: el societario y el de gestión. El primero está relacionado con las obligaciones de participación democrática y parlamentaria; el segundo, hace referencia a su participación en la empresa como trabajador de la misma. Es este carácter participativo hace que este tipo de organización, en lo que respecta a la gestión administrativa, sea excepcional y se fundamente inclusive la reducción de su proporción en relación a los grados de participación en que se sustente. En los últimos años, el sector de producción industrial ha enfrentado el cierre de dos cooperativas del sector de la costura y el caso de otra que enfrenta problemas de viabilidad a mediano plazo.

Según el estudio del sector industrial del cooperativismo de trabajo asociado en Puerto Rico (Pérez Riestra, 2006) se han identificado algunos aspectos positivos y negativos característicos, enunciados a continuación:

- Las cooperativas de trabajo asociado rescatan empresas que cierran operaciones en Puerto Rico.
- Proveen trabajo seguro y empleo a tiempo completo, dentro de su nivel de ganancias, evitando la migración de trabajadores de sus pueblos y comunidades.
- Llevan a cabo sus operaciones económicas principalmente con entidades financieras cooperativas.
- Su capital se queda en Puerto Rico y aportan a la economía local.
- Sus principales clientes son agencias del gobierno y otras empresas cooperativas. Algunas tienen clientes de Puerto Rico o exportan a países como Estados Unidos, Japón y Europa.
- Algunos contratos no les ofrecen ganancias, solo contribuyen a mantener los empleos.
- Mantienen vínculos con otras cooperativas y organizaciones del sector cooperativo.
- Algunas confrontan problemas administrativos, de mercadeo de sus productos y de falta de capital, contratos, maquinaria y espacio.
- Necesitan diversificar sus clientes (algunas dependen de un cliente que de retirarse dejaría a la empresa sin producir por un buen tiempo).
- Algunas enfrentan situaciones difíciles por no contar con capital de trabajo suficiente para las inversiones de capital necesarias para cumplir con los contratos actuales que poseen.
- Enfrentan dificultades al realizar las gestiones frente a entidades gubernamentales.
- Necesitan desarrollar estrategias gerenciales y administrativas para evitar la dependencia.
- Algunos de sus trabajadores confunden las funciones como socios y como trabajadores.

2.1.4 Factores de éxito de las empresas Comunitarias

La literatura provee conglomerados de factores asociados al éxito empresarial, fundamentalmente de las empresas tradicionales. Las explicaciones y teorías han abordado fundamentalmente tres categorías: *factores macroeconómicos*, *factores sectoriales*, y *factores empresariales* (Cranwell, Michele y Kolodinsky, 2002; Hatch, 2001; Lussier, 1995). Los modelos desarrollados (en su mayoría estadísticos) han medido el éxito como la supervivencia (existencia o cierre) o el crecimiento (ventas y empleo) de las empresas, y los factores más citados en la literatura son: *tiempo de operación*, *tamaño*, *forma legal de la empresa*, *tipo de propiedad o corporación*, *edad*, *sexo*, *motivaciones*, *nivel de educación* y *experiencias empresariales anteriores del equipo emprendedor*.

La clasificación más completa de los factores estudiados la presenta Storey (1994) (Figura 3), a partir de la cual otros investigadores han trabajado en la comprobación de hipótesis sobre las posibles relaciones estadísticas entre los factores de estudio y el desempeño empresarial.



Figura 3. Clasificación de Factores desarrollada por Storey (1994)

Sin embargo, en el caso de las empresas comunitarias el concepto de éxito se vuelve más complejo. El éxito económico de las empresas comunitarias toma en consideración otros beneficios que engendren para los participantes y para la economía local, los cuales no

son tan fácilmente cuantificables, como por ejemplo la estabilidad de los empleos e ingresos que han generado. Para estas organizaciones no es posible establecer un criterio de medición del éxito basado únicamente en el crecimiento del empleo, por ejemplo. Lo anterior motiva y justifica la búsqueda de un modelo que realmente considere los aspectos particularmente decisivos para la gestión exitosa de las empresas comunitarias. Se considera que el modelo de dinamización propuesto en este artículo cumple con ese propósito.

Para el sector comunitario puertorriqueño, Meléndez y Medina (1999) proponen cuatro grupos de factores que afectan el éxito empresarial: *los asociados a la empresa*, *los asociados al contexto mercantil*, *los asociados al contexto institucional* y *los asociados al contexto comunal* (Figura 4). Los primeros están íntimamente relacionados entre sí y en todo momento deben ser tomados en consideración como un conjunto, albergan aspectos como la estructura, conocimiento técnico y administrativo, la planta física, maquinarias, equipos, entre otros. El grupo asociado al contexto mercantil es quizás el más comparable con el sector empresarial tradicional e incluye la viabilidad económica de los productos, el tamaño del mercado, competencia de la industria, canales de distribución y estrategias de mercadeo. El contexto asociado a las instituciones y el sector comunal (tercer y cuarto grupo) tienen un carácter preponderante por el tipo de empresa que nos ocupa. Las contribuciones más importantes de estos últimos factores tienen que ver con el financiamiento del proyecto empresarial y con el acceso a recursos de otra naturaleza. Los aspectos incluidos en estos dos grupos incluyen aspectos muy particulares a la empresa comunitaria como el apoyo de agencias y fundaciones (contexto institucional) y el trabajo voluntario o la participación en la toma de decisiones (contexto comunal).

Los factores son resultado del estudio y análisis detallado de cuatro casos de empresas de desarrollo económico comunitario existentes en Puerto Rico hasta 1999, seleccionados

del grupo de proyectos de desarrollo comunal que han recibido ayuda financiera de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico (FCPR)¹⁵.

LA EMPRESA	EL CONTEXTO MERCANTIL	EL CONTEXTO INSTITUCIONAL	EL CONTEXTO COMUNAL
<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Estructura, • Administración • Conocimiento técnico de producción, • Conocimiento del mercado, • Planta física, • Equipos y Maquinaria, • Mecanismos establecidos para desarrollar el liderazgo y fomentar la participación de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad económica de los productos • Tamaño del mercado • Competencia de precios • Volumen de ventas • Tecnología disponible • Economías de escala • Competencia en la industria • Preferencias de los consumidores • Estrategias de mercadeo • Cadenas de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de gobierno a nivel federal • Agencias de gobierno a nivel estatal • Agencias de gobierno a nivel municipal • Fundaciones filantrópicas privadas • Corporaciones de desarrollo comunal • Instituciones financieras • Instituciones religiosas 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo voluntario • Donativos de dinero • Donativos de espacio, maquinaria o equipo • Colaboración técnica • Participación en la administración y toma de decisiones

Figura 4. Grupos de factores de éxito de una empresa comunitaria en Puerto Rico

¹⁵ La FCPR es la única fundación comunitaria en Puerto Rico quien a través de su Consorcio para el Desarrollo Económico Comunitario ha ofrecido ayuda financiera a una mayoría de las organizaciones de desarrollo económico comunitario vigentes en Puerto Rico

2.2 ESTRATEGIA DE DINAMIZACIÓN

El concepto de “dinamización”, desarrollado por Fernández de Lucio, Castro, Gutiérrez y Añón¹⁶ (2002), fue aplicado por primera vez al colectivo de docentes de la Comunidad Valenciana con el propósito de promover la participación activa de los docentes como investigadores y proponentes para una convocatoria de ayudas para la realización de proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D) en cooperación con empresas de la Comunidad Valenciana. Posteriormente, su aplicación se extendió a entidades como las Estructuras de Interfaz (EDI) que operan dentro del contexto del Sistema de Innovación Español. Las EDI juegan un papel fundamental dentro del Sistema de Innovación español, realizando funciones de interfaz tales como las de información, difusión, relación y asesoramiento a los diferentes elementos del sistema de innovación español que engloba tres sectores: el académico, el productivo y el público.

Como el término lo indica, dinamizar es sinónimo de imprimirle rapidez e intensidad a un proceso. El propósito de este novel concepto era obtener una *dinamización hacia la innovación* entendida como el máximo grado en que tanto entidades como individuos asumen un papel activo reflejado en la producción intensiva de conocimientos y la vinculación Universidad-Empresa.

Los autores de dicha estrategia desglosan el proceso de la dinamización en tres componentes básicos:

- **comunicar el mensaje:** que incluye actividades de información y de formación dirigidas a los implicados sean individuos u organizaciones;

¹⁶ Fernández de Lucio, Castro, Gutiérrez y Añón, llevan más de siete años en el desarrollo conceptual de la cooperación universidad-empresa en actividades de I+D en combinación con la experiencia práctica en Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI), que son estructuras de interfaz establecidas en 1989 en las universidades y organismos públicos de investigación españoles. El modelo de dinamización es uno de los productos más relevantes de INGENIO, grupo de investigación sobre innovación de la Universidad Politécnica de Valencia al que pertenecen los autores.

- **catalizar el proceso:** mediante una asesoría personalizada en los diversos aspectos que busque repercutir en la dinamización y;
- **facilitar el proceso:** mediante la disponibilidad de normas y procedimientos eficaces.

La dinamización se ha estructurado bajo un modelo sencillo que describe cuatro estados de dinamización y tres etapas intermedias de avance en el proceso. La Figura 5 muestra el modelo creado por Fernández de Lucio et. al., para la dinamización de los docentes. Los tres estados señalados para este caso son: *No Activo*, *Interesado*, *Sensibilizado* y *Dinamizado*. Las etapas, como se puede observar en la figura, son: *etapa de opinión*, *etapa de sensibilización* y *etapa de implicación*.

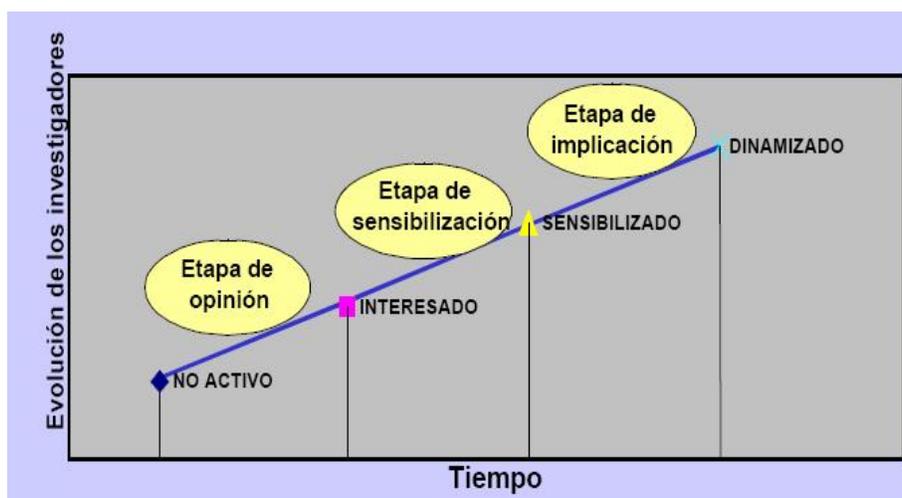


Figura 5. Modelo para la dinamización de los docentes-investigadores

Los estados son definidos como todos los posibles grados de dinamización a los que se puede llegar. Estos grados se definen a partir de una serie de actitudes, acciones, características o factores (propios del sujeto a dinamizar bien sea un individuo y una entidad) que van siendo medidos a lo largo del proceso. Para el caso de los docentes, los estados se definieron tomando en cuenta características como: *la participación, el compromiso, el nivel de conocimiento y de acción*. Las características tomadas en consideración para la dinamización de las EDI fueron: *la conciencia y compromiso del personal, los procedimientos definidos, la frecuencia de las relaciones con otros agentes*

del sistema, la calidad de las relaciones con los mismos, el tipo de servicios que presta y el uso de instrumentos de interrelación.

El estado inicial se identifica mediante un diagnóstico al comenzar el proceso y los siguientes estados por los que pasa el sujeto (investigador o entidad), se establecen por evaluaciones posteriores a las acciones específicas que se ejecuten en la etapa de transición asociada a cada estado. Las etapas definen el tránsito entre un estado y otro, en ellas se ejecutan las acciones que se consideran deben afectar las características y conllevan al mejoramiento en la escala de la dinamización (Fernández de Lucio, I.; Castro Martínez, E.; Gutiérrez Gracia, A. y Añón Marín, M.J., 2002).

En general, para todo modelo de dinamización existen dos fases clave: *la identificación de las características y factores y la metodología del modelo*. Los factores constituyen en sí la base conceptual del modelo y deben ser seleccionados tomando en cuenta su pertinencia con el propósito de la dinamización, junto con la naturaleza del proceso a dinamizar y el sujeto objetivo. La metodología define los procedimientos e instrumentos para el diagnóstico y la medición de los factores. Además, crea el marco de referencia para las acciones que se deben adelantar en las etapas de transición, pero no especifica actividades, lo cual hace que el modelo pueda ser estándar a un colectivo. Las acciones son específicas a cada sujeto en particular. La estructura original del modelo (4 estados y 3 etapas) brinda un esquema bastante general que permite caracterizar casi cualquier tipo de proceso al que se le quiera dinamizar.

2.3 CUADRO INTEGRAL DE MANDO (CIM)

2.3.1 La Medición de la Gestión

La medición de la gestión no es algo nuevo y siempre ha estado presente como un mecanismo de verificación y como una importante ayuda para tomar decisiones. Se puede definir como un esfuerzo sistemático dirigido a evaluar el funcionamiento en relación al cumplimiento de la misión empresarial y a partir de la optimización de sus procesos cuyo éxito está determinado por una clara orientación a nivel estratégico apoyada en sistemas de información. El desempeño está asociado con los logros tanto individuales como colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos. La medición de desempeño no tiene sentido si no está alineada con la misión y los elementos centrales que le dan la razón de existencia a la organización.

En todas las empresas siempre ha existido un importante interés por este tipo de medición, especialmente orientada hacia el área financiera. Los resultados financieros son relativamente fáciles de computar para reflejar las operaciones de las empresas ya que la mayoría de las empresas, tradicionales o comunitarias, mantienen registros contables que permiten la medición financiera. Hay que señalar que la mayor parte de los planes estratégicos en los niveles superiores están expresados en indicadores financieros que constituyen la medida para todas las unidades operativas. Los indicadores financieros analizan la contabilidad frente al comportamiento financiero de la empresa y reflejan el comportamiento que ha tenido la empresa en el pasado pero no proporcionan una guía adecuada, válida y estratégica para las acciones que la organización, en cabeza de sus directivos, debe realizar hoy y en el largo plazo, para crear un valor financiero futuro

sostenible. (Obregón, 2006). Algunos ejemplos de este tipo de métricas son: Rentabilidad sobre las ventas, patrimonio, entre otros.

Varios autores e investigadores (Kaplan y Norton, 1996; Banker, Chang, Janakiraman, y Konstans, 2003; Bible, Kerr y Zanini, 2006; Heilman, 2006; Hammer, 2007; Parmenter, 2007) coinciden en que la presión para el funcionamiento financiero a corto plazo puede llevar a implantar programas severos de reducción de costos y otro tipo de estrategias en pro de mejoras en el funcionamiento financiero, cuando en realidad, se está comprometiendo la capacidad de las firmas de crear el valor económico futuro. Reducir el gasto en el desarrollo de producto nuevo, las mejoras de proceso, desarrollo de recurso humano, tecnología de información y cliente y desarrollo de mercado, son algunas de las acciones estratégicas comunes y representan funciones empresariales que crean valor y ventajas competitivas a largo plazo en una organización.

Muy frecuentemente las evaluaciones de desempeño se centran en la parte inicial de la cadena de evaluación de desempeño: insumos, actividades, productos y servicios (Figura 6). En este aspecto la cuestión clave es la distinción entre productos/servicios y resultados (BID, 2006).

Los procesos clave de la cadena de valor de la organización son los que dan forma a cada uno de los componentes de su cadena de evaluación del desempeño (BID, 2006). Con la gestión de calidad¹⁷, por ejemplo, al implantarse un sistema y estrategia de gestión que implica a todo el personal de la empresa en la mejora continua de la calidad de los productos y de los servicios, fue evidente que había la necesidad de centrarse en el factor humano y en medidas físicas de las salidas, no tanto para medir desviaciones, sino más bien para asegurar que se alcancen los objetivos y apoyar las mejoras continuas en los

¹⁷ Concepto que surgió en el mundo empresarial y tuvo como protagonistas a dos teóricos norteamericanos de la calidad, E.W. Deming y J.M. Juran.

mismos (De Fuentes 1996). Por ello, puede decirse que el foco de atención lo constituye la *participación de los trabajadores* en la mejora de la calidad.

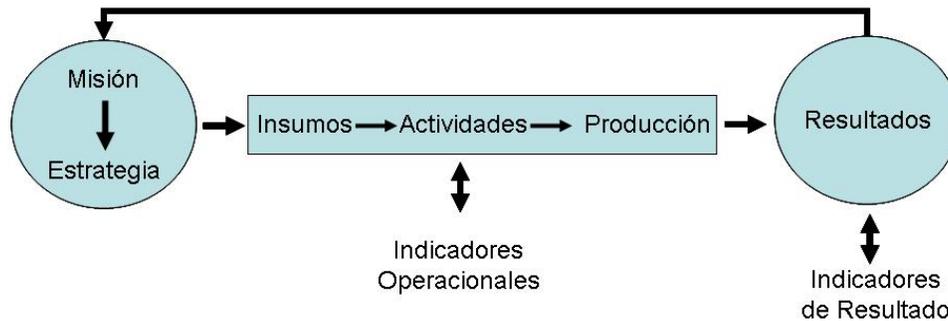


Figura 6. Cadena de evaluación del desempeño

Un sistema de medición del desempeño y gestión integrados requiere identificar y reunir información de todos los componentes de la cadena, pero el énfasis estará en los indicadores operacionales como medios a través de los cuales se evalúan los procesos involucrados en la implementación de la estrategia global y la eficacia en el logro de la misión y los indicadores de resultado como medidas últimas que traducen cuán correcta e incorrectamente se están llevando a cabo las acciones. Para ambos se ha popularizado tanto las medidas financieras como aquellas cuantificables en términos no financieros, que son más fáciles de comprender por los trabajadores, que un análisis de los informes contables o de otro tipo. Solamente un número limitado de estudios empíricos ha examinado los efectos del funcionamiento de usar medidas no financieras. Algunos estudios encuentran resultados favorables (Veen-Dirks y Wijn, 2002); mientras que otras investigaciones como el estudio empírico y exploratorio de Wiersma (2007) encontró que los indicadores financieros, a pesar de que su contenido de información limitado y desactualizado no mostraban grandes desventajas en la información que aportan en comparación con indicadores no financieros medidos continuamente

Últimamente, la medición de la gestión se ha incorporado en la planificación estratégica con el fin de monitorear todas las acciones que una organización considera claves en el

desempeño de su misión. De lo anterior, es posible apreciar que la medición es una útil herramienta de apoyo a la planificación, a la toma de decisiones oportunas y al mejoramiento de la gestión (Kaplan y Norton, 1996). La medición del desempeño y la gestión son procesos que han demostrado un impacto positivo y de gran utilidad en la organización de los recursos de todo tipo de empresas. Una herramienta que ha sido utilizada en ambos sectores, público y privado, es el Cuadro Integral de Mando (Dawe, 2007).

2.3.2 Medición de la Gestión Empresarial mediante el CIM

El Cuadro Integral de Mando (CIM) fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton¹⁸, a partir del estudio de más de una docena de compañías con el propósito de explorar nuevos métodos para medir el desempeño. 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. El resultado de esta investigación fue el Cuadro Integral de Mando (Bible, Kerr y Zanini, 2006).

Según sus creadores, el Cuadro Integral de Mando traslada la misión y el plan estratégico de las organizaciones en un detallado grupo de métricas de desempeño y a su vez brinda un marco para estrategias de medición y dirección (Souissi y Itoh, 2006). El CIM debe transformar el objetivo y la estrategia de una empresa en indicadores o métricas tangibles. Los indicadores del CIM 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. Los indicadores están *equilibrados* entre los indicadores de los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. El Cuadro

¹⁸ David Norton, CEO del Instituto Nolan Norton lideró una investigación de más de un año cuyo principal patrocinador fue KPMG y en la que el profesor de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan, figuró como asesor académico principal.

Integral de Mando sigue incluyendo los indicadores financieros tradicionales que informan sobre la actuación pasada de la empresa y los que llama “indicadores de la actuación” los cuales son medidas que reflejan una actuación futura y que intentan capturar las actividades críticas de creación de valor. De ahí que las empresas utilicen el CIM como un *sistema de gestión estratégica* para gestionar su estrategia a largo plazo (Kaplan y Norton, 1996).

Con los años el Cuadro Integral de Mando ha evolucionado. De la herramienta de medición del funcionamiento introducida originalmente por Kaplan y Norton en 1992, pasó a ser una herramienta para formular estrategias y finalmente se ha convertido en un marco para la alineación de las empresas y sus recursos en torno a la estrategia (Papalexandris, Ioannou, Prastacos y Soderquist, 2005). Dicha evolución ha llevado más allá del paso natural de implementación del CIM que ignoraba los procesos relacionados a las inversiones de capital. La literatura cita casos como El Hospital Bridgeport, que forma parte del sistema de salud de Yale-New Haven, donde se ha utilizado el CIM por más de tres años para alcanzar una mayor efectividad en el día a día de sus operaciones. El hospital también ha integrado los procesos de presupuestos de capital con el CIM para asegurar una distribución de recursos alineada con las estrategias imperativas. Este caso demuestra que el CIM es una herramienta útil para los procesos de decisión de inversión de capital, desarrollando criterios de inversión basados en las metas y objetivos del CIM (Lyons, Gumbus y Bellhouse, 2003). También se ha relacionado la valoración de la eficacia de la empresa y sus procesos de producción, tal es el caso de estudio del uso del CIM en una empresa polaca de la industria metalúrgica para la medida de la eficacia total de la empresa total en función de un conjunto de procesos tecnológicos seleccionados del punto de vista de los costos de la calidad discutido en Michalska (2005).

Estructuralmente el CIM integra un sistema de métricas para los procesos medulares del negocio, agrupados en cuatro perspectivas: *financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje*, como lo ilustra la figura 7. Se recomiendan de tres a cinco

indicadores para cada perspectiva, de modo que se cubran los factores más importantes para poner la estrategia en ejecución (Bremser, 2001).

La dimensión financiera está compuesta principalmente de las metas y medidas financieras históricas tradicionales. La dimensión del cliente se centra en los clientes en función de objetivos como calidad y servicio. La dimensión interna, relacionada con los componentes críticos de las operaciones internas que contribuyen al éxito con el cliente y el logro de las perspectivas financieras. La dimensión de aprendizaje y crecimiento mide la sostenibilidad a futuro en base de los elementos de la organización tales como habilidades del empleado e investigación y desarrollo (Scholey, 2006).

Perspectiva Financiera

Para las empresas capitalistas tradicionales, la perspectiva financiera está a la cabeza del modelo (Niven, 2006). Kaplan y Norton (2002) establecen que los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las perspectivas restantes. Y añaden, que 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 del CIM.

A su vez, tales aspectos financieros pueden diferir de forma considerable según sea la fase del ciclo de vida de un negocio. Kaplan y Norton (2001) simplifican e identifican tres fases: 1) Crecimiento: donde la empresa posee productos y servicios de gran potencial de crecimiento, requiere grandes inversiones y puede operar con cash flow negativos o bajos; 2) Sostenimiento, donde la empresa mantiene su cuota de mercado existente, atrae inversiones y reinversiones a las que se les exige excelentes rendimientos; y, 3) Cosecha, donde la empresa busca recolectar las inversiones anteriormente hechas, las inversiones actuales tienen cortos periodos de restitución, y ante todo se busca maximizar el cash flow a la empresa.

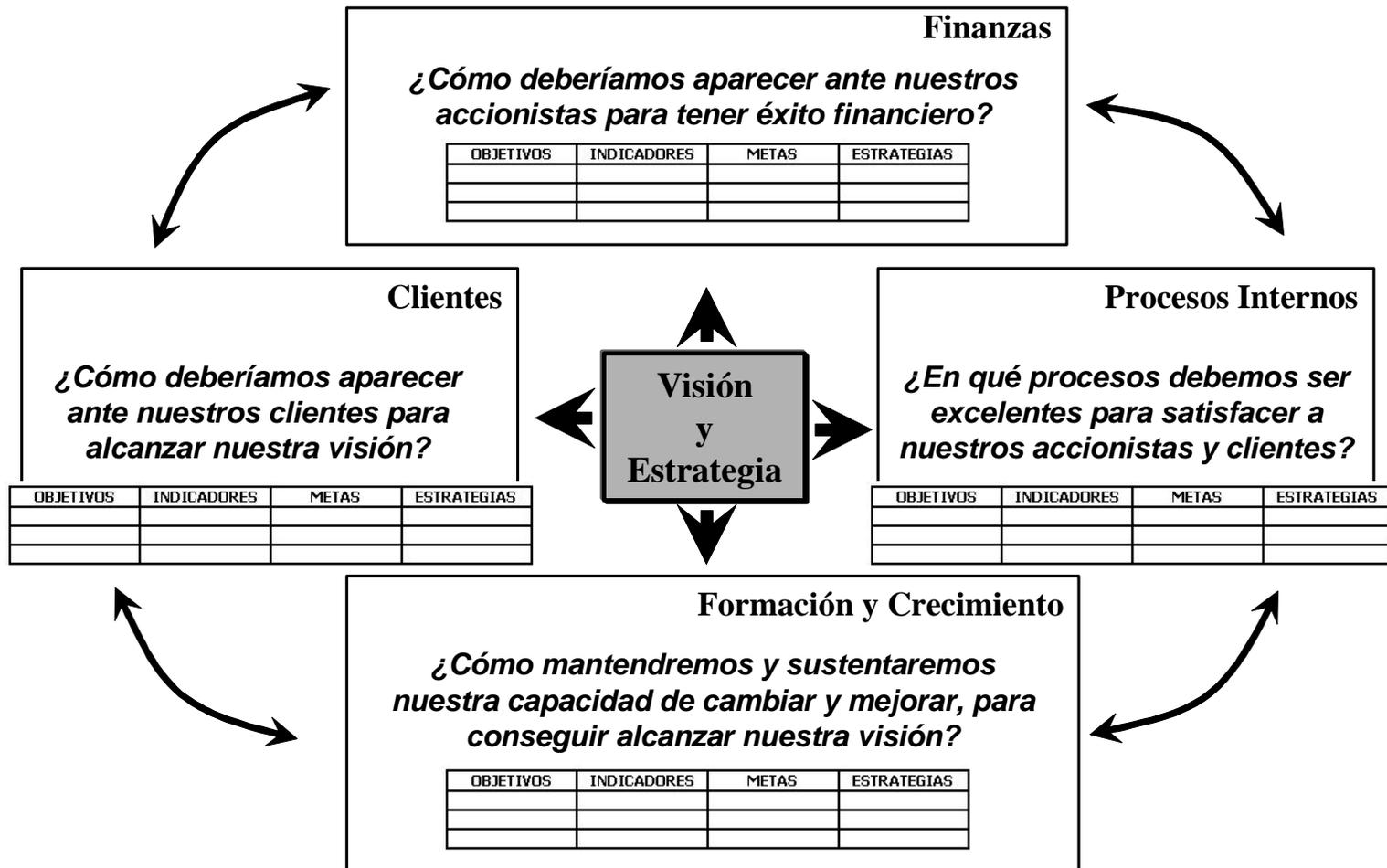


Figura 7. Estructura del Cuadro Integral de Mando

La teoría de estrategia de negocios de Hofer y Schendel (citados por Kaplan y Norton, 2002) sugiere varias estrategias diferentes que se pueden seguir y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.

La tabla 2 muestra la relación entre los temas financieros, las posibles estrategias y las fases del negocio.

Tabla 2. Relación entre temas financieros, estrategias y fases del negocio

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de los costos y mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la Unidad de Negocio	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos/Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones (porcentaje de ventas) I + D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Costo frente a competidores Tasas de reducción de costos Gastos indirectos (porcentaje de ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables 	<ul style="list-style-type: none"> Costos por unidad (por unidad producida, por transacción) 	<ul style="list-style-type: none"> Período de recuperación <i>Throughput</i>

Los focos estratégicos en materia financiera que propone el CIM conllevan a plantearse la siguiente pregunta importante: ¿de dónde obtenemos tales beneficios y resultados financieros? La respuesta es obvia y está relacionada con la segunda perspectiva, los clientes.

Perspectiva de Clientes

En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Tales segmentos representan las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La estrategia de la empresa es definida en función de los clientes, segmentos y mercados que se elijan como objetivos, de ahí que posean tanta importancia dentro del Cuadro Integral de Mando.

La perspectiva de clientes permite que las empresas equiparen indicadores claves como la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de sus clientes en todos los segmentos y mercados seleccionados. Simultáneamente, el CIM facilita la identificación y medición explícita de la propuesta de valor añadido que entrega a tales segmentos y mercados.

El grupo de indicadores centrales de resultados de los clientes puede ser considerado como genérico en toda clase de organizaciones (Kaplan y Norton, 2002). Este grupo de indicadores centrales incluye: *Cuota de mercado*, *Incremento de clientes*, *Adquisición de clientes*, *Satisfacción de clientes*, *Rentabilidad de clientes*. Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones (Ver figura 8 y Tabla 3).

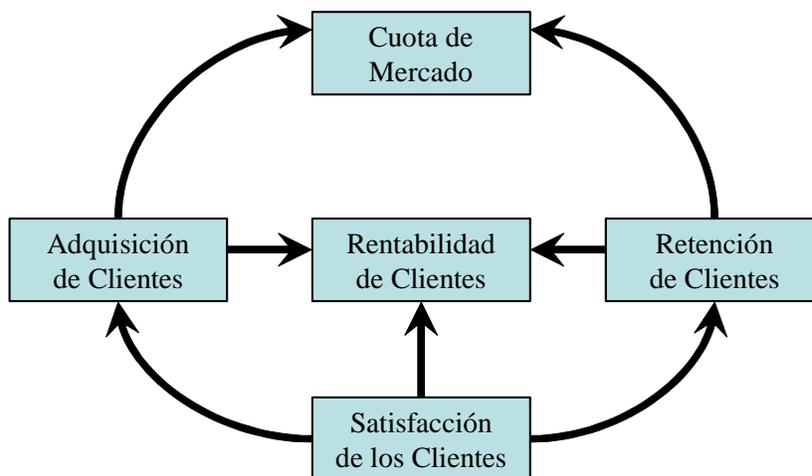


Figura 8. Cadena Causal de relaciones

Tabla 3. Tabla descriptiva de la cadena causal de relaciones

Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de Clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de Clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del Cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del Cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Los cinco grupos de indicadores, para que tengan un resultado máximo, deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

Perspectiva del proceso interno

Siguiendo la secuencia, una vez formuladas las medidas financieras y seleccionados los mercados a impactar, las empresas se centran en formular los indicadores de los procesos internos. Éstos últimos son señalados como aquellos procesos con los que se construyen los productos que se entregan a los clientes y se consiguen los objetivos establecidos por los accionistas. Para aquellas las organizaciones cuya estrategia se deriva de una visión basada en los recursos (VBR) de la empresa, resulta más práctico establecer los objetivos e indicadores del proceso interno antes de formular los asociados a los clientes o a la perspectiva financiera inclusive.

Kaplan y Norton (1996) recomiendan que los directivos de la empresa deben definir una cadena de valor completa de los procesos internos que se inicie con el proceso de innovación, siga a través de los procesos operativo y termine con el servicio postventa.

Algunas formulaciones de la cadena de valor tratan a la investigación y desarrollo como un proceso de apoyo y no un elemento primordial en la creación de valor. Históricamente la fase operativa en la cual se producen y entregan los productos y servicios a los clientes ha sido el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones. Por otra parte, algunas empresas poseen unas estrategias explícitas para ofrecer un servicio de postventa, es decir, cómo atender y servir al cliente aún después de la entrega del producto o servicio. Por ejemplo, las empresas de venta de equipos y sistemas cada vez más incluyen servicios adicionales como el adiestramiento para empleados sobre el equipo o sistema vendido.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro Integral de Mando y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centraban fundamentalmente en el control y mejora de los sistemas de responsabilidad existentes, es decir, los departamentos que figuraban en el organigrama de la empresa. El CIM propone la medición de procesos que abarcan a varios departamentos de la organización, para los cuales se deben definir medidas como costos, calidad, producción y tiempo. De esta manera, se revelan nuevos procesos en los que la empresa necesita sobresalir para actuar con excelencia. (Kaplan y Norton, 2002).

Aunque cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para sus clientes y producir los resultados financieros deseados, el modelo genérico de cadena de valor¹⁹ (Ver figura 9) proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar la perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales: *Innovación, Operaciones y Servicio Postventa*.

¹⁹ La *cadena de valor* fue descrita y popularizada por Michael Porter en su best-seller de 1986: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización y para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

La incorporación del proceso de innovación es un componente vital, ya que durante esta fase de la cadena de valor, se identifican las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. De igual manera, el proceso operativo sigue siendo importante y las organizaciones deben identificar los costos, la calidad, el tiempo, la flexibilidad y la actuación que permitirán la entrega de productos y servicios superiores a sus clientes. El servicio de postventa permite a la empresa competir mediante la oferta de aquellos aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio²⁰ adquirido ha sido entregado al cliente.

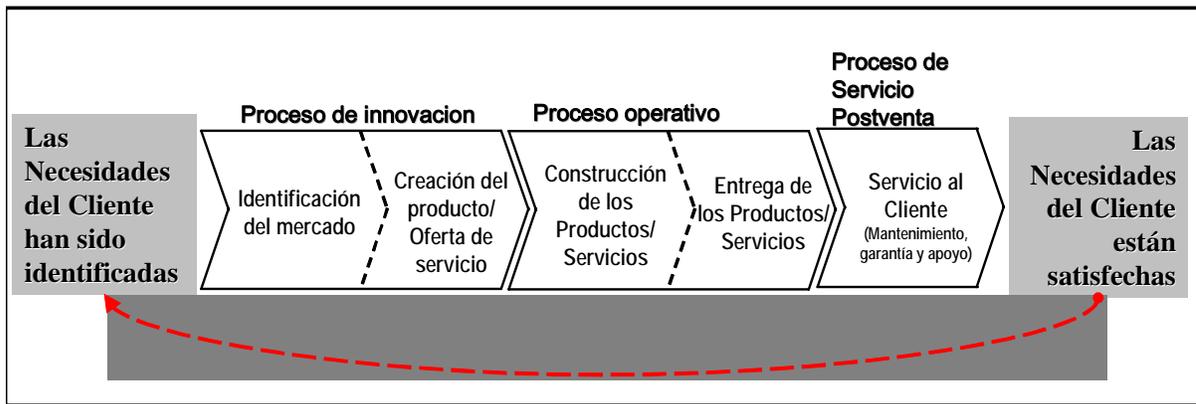


Figura 9. Modelo Genérico de la cadena de Valor

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Esta cuarta y última perspectiva es la culminación de la secuencia trazada que inicia mediante los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, continúa con los indicadores asociados al desempeño con el cliente y los procesos internos para entregar a éste, productos y servicios competitivos. La perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las tres perspectivas restantes. Los objetivos que aquí se trazan son los inductores

²⁰ Concepto de Producto Total.

necesarios para conseguir unos resultados excelentes que se reflejarán en todas las áreas del cuadro balanceado.

La experiencia ha llevado a los autores del CIM a identificar tres categorías principales de variables, en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, que aplican a la amplia variedad de organizaciones de servicios e industriales existentes: las *capacidades de los empleados*, mediante la continua recualificación de los empleados para que sus conocimientos, aptitudes y destrezas contribuyan con la consecución de los objetivos empresariales; las *capacidades de los sistemas de información*, para proveer a cada empleado información oportuna y fiable sobre su desempeño, los productos o servicios generados y los clientes; y la *motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos*, incluyendo todos aquellos aspectos relacionados con el clima de la organización para el desarrollo de las iniciativas de los empleados.

La mayoría de las empresas utilizan en la construcción del CIM, objetivos derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados asociados a los empleados, que se muestran en la figura 10.

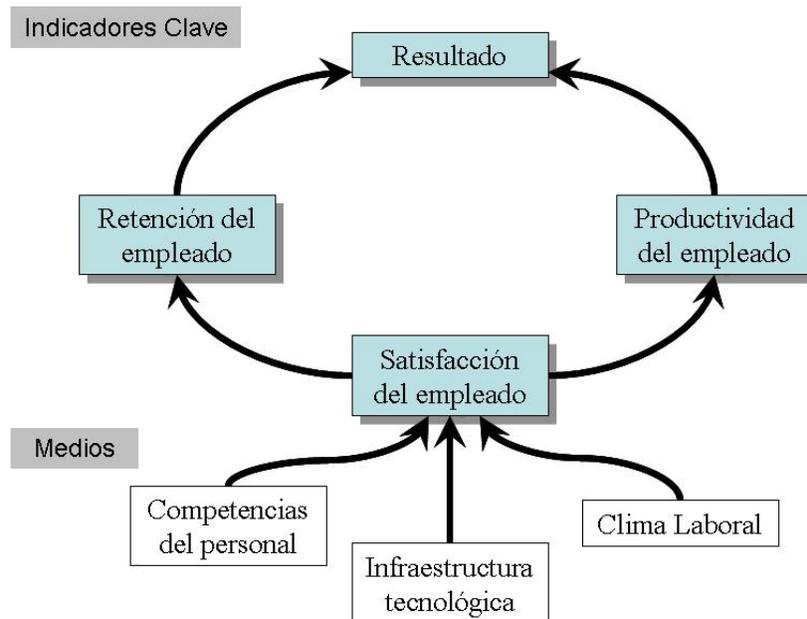


Figura 10. Indicadores y Medios para la construcción de indicadores del empleado

Para la medición de la satisfacción de los empleados, es típico el uso de encuestas anuales o renovables mensualmente. Los empleados satisfechos son una condición previa tanto para el incremento de la productividad, así como de la calidad y el servicio al cliente. Además los empleados son unas de las más importantes inversiones que realiza la empresa, cualquier salida no deseada representa una pérdida de capital intelectual del negocio. Los medios para afectar estos tres indicadores se desglosan en la tabla 4.

Tabla 4. Medios para afectar la satisfacción del empleado

Competencias del personal	Infraestructura Tecnológica	Clima Laboral
Capacitación estratégica Niveles de entrenamiento Equilibrio de la capacitación	Tecnologías estratégicas Bases de datos estratégicas Adquisición de experiencia Programado propio Patentes, copyright.	Ciclo de decisión clave Enfoque estratégico Otorgar poder al personal Coherencia de objetivos personales con los de la organización Moral Capacidad de trabajo en equipo

Todas las medidas asociadas a las cuatro perspectivas del CIM deben ser actualizadas periódicamente. Esto garantiza la visualización rápida de la situación de la empresa frente a sus metas organizacionales y proporciona la información necesaria para el rediseño de los procesos internos del negocio y de los resultados externos para mejorar continuamente el funcionamiento y los resultados estratégicos (Kaplan y Norton, 2002).

2.3.3 El CIM en empresas sociales y empresas sin fines de lucro

Los ejemplos tradicionales encontrados en la literatura generalmente hacen referencia a Cuadros de Mando diseñados para unidades de negocio autónomas de empresas enormes. Lo anterior favoreció la errónea percepción de que el Cuadro Integral de Mando era sólo para las grandes empresas y su utilidad se quedaba corta en otro tipo de empresas, como las Pymes y los empresarios autónomos. En el caso de las PYMES, éstas pueden extraer más beneficios del Cuadro Integral de Mando al ser mucho más factible el implantar y dar seguimiento, debido al alcance de las actividades empresariales y la mayor sencillez

en su estructura organizacional. Es precisamente el tamaño reducido el que facilita el control requerido para una mayor efectividad del CIM.

Los creadores del CIM (Kaplan y Norton) han demostrado su aplicación en corporaciones que constan de diversas unidades estratégicas de negocios, “*Joint ventures*” (empresas o sociedades conjuntas), departamentos de apoyo en corporaciones y unidades de negocio, empresas de todo tipo de tamaño, empresas sin ánimo de lucro y empresas públicas (Kaplan, 2001 y Kaplan y Norton, 2001). En los CIM que los autores citan en sus publicaciones, ratifican la oportunidad que el Cuadro Integral de Mando aporta para el mejoramiento de la gestión de empresas gubernamentales debido a que estas organizaciones deben limitar sus gastos a cantidades presupuestadas, por lo que el éxito de la gestión no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas o incluso, si restringen sus gastos de forma que se mantienen por debajo de tales cantidades. Un sistema adecuado de medición para estas organizaciones debe relacionar su efectividad en la consecución de resultados en combinación con una apropiada administración financiera y de recursos. Para las organizaciones sin ánimo de lucro, el enfoque varía, especialmente en la perspectiva financiera cuyas metas raramente son consideradas como el objetivo primordial de la organización.

Sin embargo, el CIM genera un especial aporte a este tipo de empresas, ya que permite una adecuada medición de la gestión. Un sistema de medición del funcionamiento es un instrumento útil para toda organización no lucrativa porque ayuda a la puesta en práctica de la estrategia y a la búsqueda de fondos “*fundraising*” (Bremser, 2001). Ambas organizaciones, las sin fines de lucro y las agencias gubernamentales, tienen típicamente una considerable dificultad para definir su estrategia claramente. Éstas organizaciones deben entender lo que Michael Porter decía: “la estrategia no es solo lo que la organización desea hacer sino también lo que no”. (Kaplan y Norton, 2001).

La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro tienen problemas con la estructura original que propone el CIM, donde la perspectiva financiera va al tope de la jerarquía.

En el sector privado, las medidas financieras proveen información relevante sobre el desempeño de la empresa, especialmente para los dueños y accionistas. Pero cuando no hay fines de lucro se ha pensado tradicionalmente que las medidas financieras son poco relevantes para la medición de los resultados y el desempeño. Para la construcción de la perspectiva financiera en un Cuadro Integral de Mando, la estrategia y los objetivos deben ser repensados y adaptados a las realidades de las CSFL, pero deben ser igualmente medidos como en el caso de las empresas lucrativas.

Dado que las metas financieras no son el objetivo primario de la mayoría de estas organizaciones, generalmente la estructura puede ser modificada colocando a los clientes como la primera perspectiva (Figura 11). Sin embargo, para algunos casos de CSFL, el concepto de *clientes* difiere, especialmente aquellas que prestan servicios sociales y de salud. Los roles de pagar y recibir el servicio que ejecuta tradicionalmente el mismo cliente, se pueden dar por separado, lo que crea dos grupos de clientes en los que la organización debe enfocarse: los *donantes*, quienes proveen los recursos financieros, es decir, pagan por el servicio, y los *consumidores*, quienes lo reciben, lo cual no ocurre en el sector privado donde ambos roles son complementarios e inseparables. En este caso se genera dos grupos de clientes igualmente importantes al momento de traducir la estrategia y construir el Cuadro Integral de Mando en estas organizaciones.

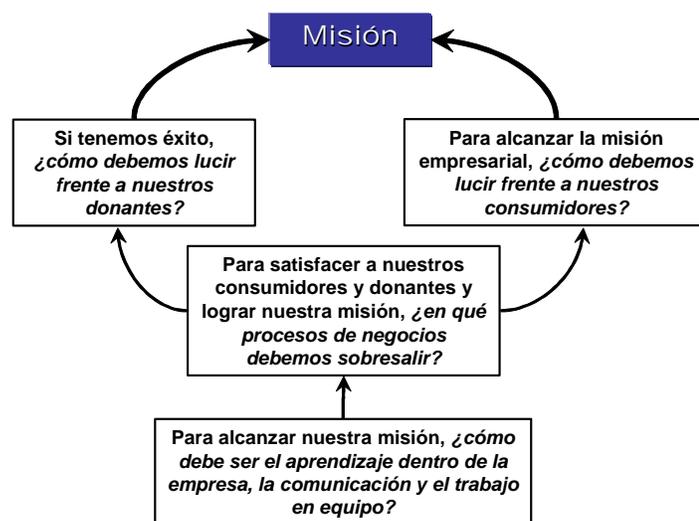


Figura 11. Estructura Modificada del CIM para empresas sin fines de lucro

La complejidad en la medición de la gestión para las CSFL viene dada por tres características comunes: un perfil cuasi-público²¹, la falta de homogeneidad de intereses²² que conlleva a la incapacidad de medirlos y trazar objetivos y metas claramente asociadas con tales intereses y con la generación de valor que esperan los dueños, y finalmente, una informalidad en la medición de la ejecutoria que tiene sus raíces en problemas de delegación y líneas de conducta fácilmente medibles y controlables, especialmente por la carencia de una cultura de roles y responsabilidades²³.

La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) ejemplifica claramente el esfuerzo para integrar la medición del desempeño en un sistema general de gestión. La ACHS ha sido pionera, en su país y dentro de los casos de emprendimientos sociales citados por el BID²⁴, en el uso de herramientas de gestión tales como el Tablero de Mando o Cuadro Integral de Mando. Este caso de estudio referenciado en la literatura, plantea entre sus conclusiones que, para la ACHS, el CIM funciona porque ellos operan en un mercado competitivo y, para continuar entregando sus servicios, han optado por operar simulando un modelo de gestión empresarial. Además los sistemas de información desarrollados en la organización son comparables a aquellos de cualquier corporación multinacional bien manejada. El gerente y la directiva en general, son conscientes de la importancia de la información oportuna para seguir siendo competitivos, y han invertido recursos para construir un sistema eficiente de gestión. La red de medición del desempeño que esta organización ha desarrollado presta gran atención a la “primera línea”, pero los resultados financieros no son los únicos controlados (Ver apéndice A).

²¹ Esta consideración hace referencia al hecho que en aquellos casos donde se logra la adjudicación de fondos provenientes del sector público, la naturaleza de los fondos implica para la organización una auditoria similar a la que rinden las organizaciones que pertenecen al sector público. Más sin embargo, la entidad mantiene su autonomía administrativa y operativa. El aspecto semipúblico viene dado en relación a la administración de los fondos meramente.

²² Con esta aseveración se expresa el aspecto particular de las corporaciones sin fines de lucro donde la comunidad de gestores y participantes pueden mantener intereses propios dentro de la sombrilla que abarca el fin común por el que trabaja la organización. No necesariamente estos fines pueden significar el avance hacia la meta común como si sucede en comparación con las empresas del sector tradicional en el que el interés económico de los accionistas y dueños prima sobre los intereses particulares.

²³ El trabajo voluntario vinculados sin un programa específico de voluntariado o en puestos de trabajos que deben ser remunerados es una de las prácticas que puede complejizar la dirección y gestión comunitaria.

²⁴ En su publicación “*Gestión efectiva de emprendimientos sociales*” que incluye las lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica.

La ACHS se centra en la evaluación de sus productos y servicios, y presta mucha atención a los indicadores operacionales, también pone énfasis en el impacto social de sus acciones. Para hacerlo, ha definido una serie de indicadores de resultado orientados a entregar información sobre el progreso en el cumplimiento de su misión. La información sobre indicadores operacionales es recogida con cuestionarios y encuestas.

Según la revisión de literatura que se llevó a cabo en esta investigación, que fue extensa y exploró múltiples fuentes, no se encontró información relacionada al CIM en otro tipo de estructuras como las cooperativas y corporaciones sin fines de lucro personal. Mucho menos las PT ya que esta figura es autóctona de Puerto Rico y el tema del CIM en el sector empresarial comunitario no ha sido explorado hasta el momento en alguna investigación publicada o de acceso abierto. De lo anterior se puede identificar que el aporte de esta investigación es innovador al conceptualizar un modelo enriquecido con el marco teórico obtenido de esta revisión.

3 METODOLOGÍA

La metodología general descrita en la presente investigación siguió la estructura que sintetiza la Figura 12.



Figura 12. Metodología para la Desarrollo de la Investigación

La investigación inicia con la revisión de literatura a manera de fundamentación teórica sobre cada uno de los tópicos de interés relacionados con la investigación. Como producto de la primera fase de la revisión sobre el desarrollo económico comunitario en Puerto Rico y el proceso de creación de empresas se inició el proceso de recopilar data estadística que permitiese realizar un análisis primario de la incidencia de los nuevos emprendimiento, posteriormente esta intención evolucionó a desarrollar un estudio de la dinámica empresarial puertorriqueña con el fin de estimar el comportamiento del mercado de nuevas empresas. En este estudio se trazó como meta preponderante el estimar el impacto de las empresas comunitarias a nivel macro.

La ejecución del análisis ratificó la carencia de una fuente de información documentada sobre las empresas comunitarias en Puerto Rico. Ante la necesidad de este tipo de información para la investigación se incluyó dentro de los productos a obtener, el construir dicha lista. De forma simultánea se trabajaba en el diseño del modelo de dinamización partiendo de las referencias teóricas, posteriormente se incluyó información de nuevos casos de estudio de algunas de las empresas de la lista para enriquecer con ello el diseño del modelo que se venía trabajando.

Al entrar al detalle del Tercer Sector y debido a que el CIM demandaba un conocimiento más profundo de las prácticas empresariales para identificar las perspectivas, indicadores y estrategias generales que facilitarían la adaptación y modificación de la estructura general del CIM a una específica para las empresas comunitarias. Es por ello que la metodología incluye un análisis cualitativo con el que se ejecuta la indagación, recolección y análisis de una forma científica y cualitativa. A partir de las conclusiones del estudio se propuso el CIM modificado/adaptado.

3.1 REVISIÓN DE LITERATURA

El objetivo de esta etapa fue la consulta de diferentes fuentes teóricas y referencias bibliográficas, a fin de obtener una base teórica amplia y apropiada para el diseño del modelo.

La revisión de literatura se dirigió a tres temas: las empresas de comunitarias, la estrategia de dinamización y el Cuadro Integral de Mando. Se recopilaron más de 50 publicaciones y otros documentos de referencia como leyes y artículos relacionados con las corporaciones empresariales comunitarias, el CIM, la aplicación del CIM en organizaciones sin fines de lucro, cooperativas y empresas sociales en general. Para la documentación sobre la dinamización se revisaron tres artículos publicados por los autores y se llevó a cabo una estancia corta de investigación en la Universidad Politécnica de Valencia durante el verano del año 2006.

Además, se consultaron fuentes como NPERCI, Centro de Desarrollo Económico del Recinto Universitario de Mayaguez, Oficina de Comunidades Especiales del Gobierno de Puerto Rico, asesores y especialistas que brindan servicios a este sector. Se revisaron dos tesis, una a nivel de maestría que trata sobre el sector sin fines de lucro en Puerto Rico y otra de nivel doctoral que investiga el sector cooperativo en Puerto Rico. Por último se consultaron referencias relacionadas al sector cooperativo español (Mondragón) que fue utilizado de referencia en el diseño el sector cooperativo puertorriqueño.

3.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Esta etapa tuvo como finalidad el análisis estadístico del mercado empresarial puertorriqueño. El procedimiento seguido en esta etapa de la metodología de investigación fue el siguiente:

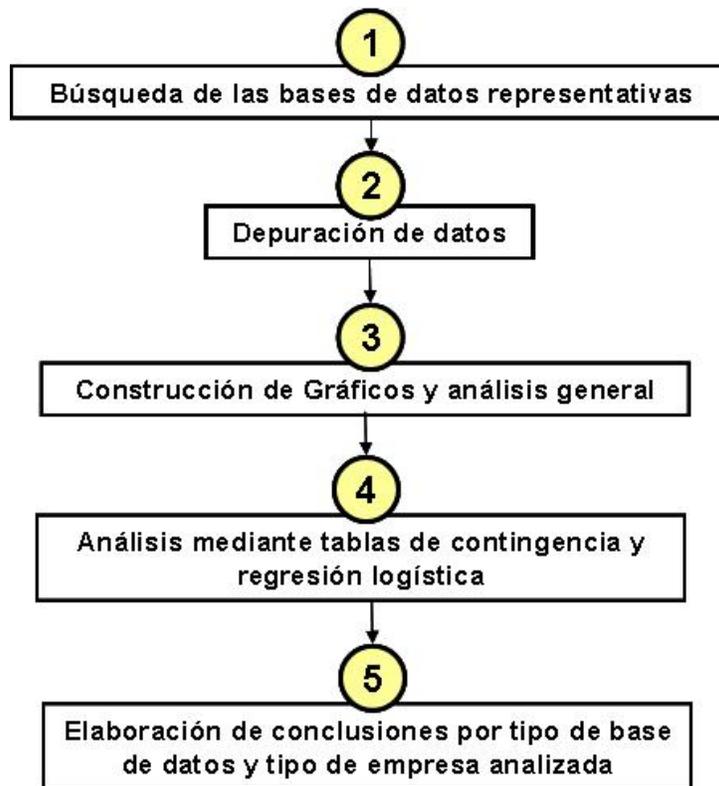


Figura 13. Metodología para el análisis estadístico

La búsqueda de una base de datos que fuese representativa del mercado empresarial puertorriqueño llevó a seleccionar como fuente de análisis la lista de promociones industriales de la Compañía de Fomento Industrial de Puerto Rico (PRIDCO por sus siglas en inglés) de los últimos siete años fiscales. La base de datos provista por PRIDCO provee de cada una de las empresas promovidas la siguiente información: nombre de la empresa, municipio donde está ubicada, identifica si se trata de una empresa local o no local, provee una descripción de la actividad a la que se dedica, su código correspondiente según el Standard Industrial Classification (SIC) System que la clasifica

según el sector industrial al que pertenezca²⁵ y el año de creación. Además que contiene los tres indicadores de promoción industrial de PRIDCO: compromiso de inversión en maquinaria y equipo y compromiso de nómina. Para las empresas que han cerrado reporta además del compromiso de empleo al promoverse, el empleo real seis meses antes del cierre y al momento de cerrar.

La depuración de datos se hizo para incluir dentro del análisis solo las empresas locales, consolidar las promociones por cohortes de año fiscal y para eliminar de la base de datos información cualitativa no relevante para el análisis (como el municipio y la descripción de la actividad económica). El número inicial de promociones acumuladas ascendió a 998 empresas, al depurar la base de datos se consolidó un total de **692** empresas locales creadas dentro entre los años fiscales 1999-2000 y 2005-2006, y **338** empresas locales cerradas durante este mismo periodo.

El compromiso de empleo permitió construir una clasificación de las empresas por su tamaño. Este último se definió tomando como único parámetro el empleo de manera que una *microempresa* es aquella que compromete de 0 a 19 empleos, *pequeña* si se compromete con 20 a 99 empleos, *mediana* si es de 100 a 499 empleados y *grande* cuando sobrepasa los 500 empleos.

El SIC facilitó la clasificación de las empresas en tres grupos principales: *No manufactura*, *Manufactura* y *Servicios*. Las empresas con código 0000 corresponden a las empresas de no-manufactura, los códigos del 2000 al 3999 corresponden a las manufactureras y los 4000 en adelante, a las empresas de prestación de servicios. Para las empresas manufactureras, el sistema asigna una clasificación adicional en renglones asociados a la materia prima y el tipo de producto que elaboran.

²⁵ El North American Industry Classification System (NAICS) reemplazó al SIC, actualmente es el sistema oficial de clasificación del Negociado del Censo en Puerto Rico y EU. Fue desarrollado en conjunto con Canadá y México por lo que permite comparaciones estadísticas de los negocios en toda Norteamérica.

Una vez depurada la información, se llevó a cabo el análisis mediante el cálculo de estadísticas (promedios, media, mediana, rangos) para consolidar la información por cohorte de año fiscal. La construcción de gráficos de barras y puntos así como de diagramas de torta se utilizó para facilitar el análisis visual y enriquecer el estudio. Posteriormente se utilizó el agrupamiento por cohorte para la construcción de tablas de contingencia como mecanismos para evaluar correlaciones entre algunos de los factores de análisis como empleo o inversión. Un análisis de regresión logística se aplicó para evaluar factores de éxito asociados a las nuevas empresas debido a la aplicabilidad de esta herramienta para el análisis de factores cuantitativos y cualitativos de manera simultánea. Las empresas manufactureras y las comunitarias se identificaron previamente, de forma que para estos grupos se realizó un análisis individual.

3.3 ELABORACIÓN DE LISTA DE EMPRESAS COMUNITARIAS

Esta fase consistió en la consulta de diversas fuentes con el fin de recopilar información de las empresas comunitarias existentes al presente en Puerto Rico y de esta forma estimar el universo en el cual se debía desarrollar la investigación. Se exploraron tanto fuentes primarias como secundarias, en un periodo de más de seis meses, con el fin de obtener información actualizada y real. Entre las fuentes consultadas figuran: el Centro de Desarrollo Económico del Recinto Universitario de Mayagüez, la Asociación de Corporaciones Propiedad de Trabajadores-Dueños, la Fundación Comunitaria de Puerto Rico, la Oficina para el Financiamiento Socioeconómico y la Autogestión, la Administración de Fomento Cooperativo, el Departamento de Hacienda y la Compañía de Fomento Industrial. El protocolo seguido fue circular una lista preliminar entre los funcionarios de dichas agencias y se sumó a estos un grupo de profesionales que fungen como asesores/consultores reconocidos dentro del sector. La lista final fue sometida al Centro de Desarrollo Económico en la persona de su Director Sr. José Vega Torres quien

avaló el contenido del mismo. La compilación de esta información se dificultó a pesar del tamaño pequeño del sector comunitario en Puerto Rico.

Como criterio principal para la construcción de la lista se identificaron las empresas incorporadas bajo las tres figuras legales (*cooperativas de trabajo asociado, corporaciones PT y corporaciones sin fines de lucro*) y dedicadas a una actividad económica/empresarial constante. En esta última clasificación se tuvo especial cuidado ya que el universo de las CSFL en Puerto Rico es enorme y se debió establecer el criterio de que la actividad empresarial estuviese en la primera línea de acción de la organización y que se encontrara en operación al menos al momento de la investigación.

3.4 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE DINAMIZACIÓN

Una vez se seleccionó el modelo de dinamización para la estructuración del modelo que se buscaba crear para las empresas comunitarias, se desarrolló una estrategia para dicha construcción.

El primer paso fue la contextualización con la teoría que se había desarrollado con respecto al novel concepto de la dinamización. Para este propósito se realizó una estancia corta de investigación en la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) durante el periodo de verano en la cual se llevó a cabo dicha contextualización, conociendo de forma directa las aportaciones de los autores de este concepto.

Como segundo paso se formuló la estructura del modelo para las empresas comunitarias la cual es similar a la original creada por Fernández de Lucio et al. (2002). Se llegó a la conclusión que la gestión empresarial podía ser descrita mediante cuatro estadios de desarrollo, y las etapas entre uno y otro daban lugar a los espacios de crecimiento y transformación que se espera con la dinamización. Sin embargo al modelo original se añadió una cuarta fase llamada de mantenimiento de la dinamización, la cual no se contempla para el caso de las EDI o de los docentes investigadores de la UPV. Con las empresas comunitarias se hace necesario incluir esta nueva etapa y con ella la

herramienta del Cuadro Integral de Mando porque la realidad de las empresas es dinámica y una vez se logre un estado avanzado de desarrollo gerencial y operacional es necesario que la empresa opere un sistema para la medición de la gestión y el direccionamiento continuo de su estrategia.

El modelo de dinamización fundamenta su estructura en la definición de los estados de dinamización, la cual se hace en relación con un grupo de factores que se van transformando a medida que se avanza en la escala de dinamización. La identificación y selección de estos factores es el tercer paso que se llevó a cabo en esta fase de la investigación.

Para su identificación, en primer lugar, se construyó una lista inicial de factores de dinamización a partir de los conglomerados sugeridos por Meléndez y Medina (1999), el cual fue sometido a la revisión de consultores y profesionales del sector comunitario para su depuración. Como resultado se obtuvo un grupo consolidado de doce (12) factores finales los cuales se organizaron en cinco dimensiones operacionales debido a la vinculación que se logró establecer entre ellos. Hubo una evolución lógica entre los conceptos obtenidos de Meléndez y Medina (1999) debido a que este estudio de casos solo incluyó empresas organizadas bajo la figura de corporación sin fines de lucro. La interacción con personal de agencias, instituciones y consultores individuales dió como resultado la consolidación de un grupo de factores bastante acertado y cónsono con las tres figuras legales a la que hace referencia esta investigación dentro de la categoría de empresas comunitarias en Puerto Rico.

Las dimensiones operaciones bajo las cuales opera el modelo para definir el estado de dinamización de la empresa abarcan: las *Relaciones Externas* como área que incluye el *financiamiento* con el que opera la empresa y el *apoyo externo* que recibe; la *Visión Empresarial* comprendida en función del *Producto/Servicio* ofrecido por la empresa, la *Capitalización* o reinversión interna de recursos para fortalecerse y la *Estrategia* empresarial; la *Profesionalización de la gestión* que evalúa la formalización de los *Procesos internos* del negocio, el *Liderato administrativo* y la *departamentización de*

funciones; la Autogestión relacionada con la Participación de los trabajadores y el Fortalecimiento de la Visión Comunitaria; y por último, la Ejecutoria de la empresa definida de una forma no convencional en función de los Empleos y las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

El cuarto paso conllevó el diseño final del modelo integrando los conceptos de estados, etapas y factores para la creación de una herramienta de diagnóstico organizacional para la evaluación inicial y de transición (entre un estado y otro) para las empresas comunitarias dentro este modelo de dinamización (Ver Apéndice E).

3.5 ANÁLISIS CUALITATIVO PARA EL DISEÑO DEL CIM

Se integró dentro de la metodología de la investigación, la ejecución de un análisis cualitativo como herramienta en el diseño del CIM para las empresas comunitarias industriales en Puerto Rico. El carácter cualitativo se seleccionó como herramienta de investigación porque resulta más apropiado para entender el fenómeno en estudio. Los métodos cuantitativos generalmente no son tan eficaces (como si lo son los cualitativos) en capturar y explicar los matices e idiosincrasias de las prácticas empresariales o de negocios en las empresas.

El estudio cualitativo que lleva esta investigación se llevó a cabo siguiendo una metodología que inició con la construcción de las preguntas guías para la entrevista semiestructurada. La posterior recolección y almacenamiento de la información y su análisis mediante el programado de análisis cualitativo para datos textuales Atlas/ti.

3.5.1 Aplicación de entrevista semiestructurada

Para la recolección de la información, se aplicaron entrevistas semiestructuradas, guiadas bajo un formato de preguntas (Ver Apéndice C) a los gerentes, presidentes,

administradores o personas cabezas de las empresas comunitarias. Se seleccionó contactar personal a máximo nivel jerárquico por los tópicos a desarrollar en las entrevistas.

Inicialmente se propuso como herramienta de recolección la ejecución de uno o más grupos focales con este mismo público objetivo, debido a que la dinámica e interacción entre los individuos podía ser un valor agregado que enriqueciera las aportaciones individuales recolectadas por medio de entrevistas. A raíz de la experiencia, se puede afirmar que esta herramienta es poco fructífera en este campo en primer lugar debido a la falta de tiempo y disponibilidad manifestada por los directivos y administradores relacionada con la trascendencia de sus actividades en las empresas. De igual forma, la ubicación de las empresas, dispersas en municipios y regiones distantes de Mayaguez donde se les citó para este propósito, fue otro de los factores que imposibilitó la ejecución del grupo focal. Cabe resaltar que se propusieron grupos focales por regiones (oeste, este, centro) pero igualmente sin resultados, por lo que se le propuso a cada uno de los gerentes y administradores el poderse realizar la entrevista personal.

Aún así, las entrevistas tuvieron una cobertura del 50% del total de doce empresas comunitarias industriales identificadas en la lista construido en el paso anterior de la metodología. El grupo de seis empresas entrevistadas estaba conformado por tres cooperativas industriales: *Creación de la Montaña*, *Electronic Coop* y *Caribbean Coop*; dos corporaciones especiales propiedad de trabajadores (PT): *Gráficos Inc.*, *PT* y *Corporación Comunitaria Reciclaje del Norte Inc.*, *PT.*; y una corporación sin fines de lucro personal: *Las Flores Metalarte Inc.*

Las entrevistas se concretaron según la disponibilidad de la gerencia para participar en la investigación y requerían que la empresa tuviese una trayectoria en el mercado y por ende, un grado de desarrollo organizacional que facilite la recolección de la información requerida para la investigación. Esta selección llevó a descartar la entrevista al Grupo Farmacéutico del Este, Inc., PT., a pesar de la disponibilidad manifestada por el gerente. Esta PT se encuentra incursionando en el mercado con un nuevo producto para la

limpieza de automóviles²⁶, sin embargo no mantienen un flujo constante de producción (solo producen los fines de semana) ya que todos los trabajadores dueños poseen sus empleos y responden a sus obligaciones laborales en la semana. Debido a estas circunstancias, hay una carencia de una organización estructural sólida y de prácticas empresariales como las que se abordan en la entrevista.

Las seis entrevistas se llevaron a cabo en un período de tres meses. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 2 horas. Todas las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas para ser analizadas mediante programado. Cada entrevista fue acompañada con un cuestionario mediante el cual se recolectaron datos de identificación de las empresas y personal entrevistado (Ver Apéndice D).

3.5.2 Codificación y análisis mediante Programado

Como tarea inicial para el análisis de la información recopilada utilizando el programado Atlas/ti, cada entrevista fue transcrita utilizando el procesador de textos Microsoft Word y guardada bajo el formato de “solo texto con salto de línea” que lee dicho programado. Cada uno de estos archivos constituyó un documento primario que se asignó al programado en la unidad hermenéutica²⁷ creada para este análisis. En total se trabajó con seis documentos primarios que contenían cada una de las seis entrevistas realizadas.

Una fase de análisis a nivel textual de cada entrevista se realizó de forma manual e integrando el programado para las actividades en que podía incluirse. El nivel textual pretendía la identificación de citas o aquellos fragmentos de texto considerados como aportaciones relevantes en relación a cada una de las cuatro perspectivas del CIM que evaluaban las preguntas y el componente de Responsabilidad Social que también se

²⁶ El producto está registrado como Turboblast y se vende actualmente en el outlet de productos comunitarios “Hecho Akí”.

²⁷ Como unidad hermenéutica se denomina el interfaz que utiliza este programado en particular y actúa como contenedor de todos los elementos del análisis.

incluyó en el formato guía. Esta fase es un preámbulo necesario para la integración de Atlas/ti ya que dicho programado no automatiza esta etapa del proceso, su contribución radica en la agilidad que le imprime a la fase conceptual que el intérprete debe realizar como por ejemplo la segmentación del texto en pasajes o citas, la codificación y la escritura de comentarios y anotaciones la cual se lleva a cabo mediante el programado. Las citas (quotations) pueden crearse en Atlas/ti una vez se realizó el trabajo manual de identificarlas. En esta investigación se crearon citas para cada documento primario asignado a la unidad hermenéutica.

Otro de los componentes de análisis de Atlas/ti que se utilizó fueron los códigos (codes) que constituyen la unidad básica de análisis del programado y se pueden entender como conceptualizaciones de las citas creadas previamente. En primer lugar se crearon cuatro códigos libres, es decir, no relacionados con ningún fragmento de texto, cada uno de ellos correspondía a una perspectiva del CIM. Gran parte de las citas fueron codificadas de forma inicial con estos códigos libres. Sin embargo, se decidió posteriormente utilizar la herramienta de autocodificación que ofrece el programado definiendo unas palabras claves como parámetro de búsqueda. La autocodificación se ejecutó con los seis documentos asignados. De esta forma se pudo enriquecer el número de citas por documento y el número de códigos que ascendió a 47 al finalizar el análisis (incluyendo los códigos libres asociados a las perspectivas del CIM, ver Apéndice F). Con la autocodificación se amplió la base de análisis de una forma rápida pero consecuente con el trabajo exhaustivo que debe caracterizar un análisis cualitativo de texto.

Algunas anotaciones y comentarios fueron atados a las citas debido a que algunas de ellas podrían perder relevancia o significado fuera del contexto en que se produjeron. La creación de anotaciones es otro elemento que ofrece el programado para brindar un mayor control al proceso de análisis.

Una vez ejecutada esta fase a nivel textual, el trabajo a nivel conceptual implicó el análisis de todos los componentes creados en el programado. En este nivel se hicieron nuevas reducciones de datos, se establecieron relaciones de diferentes tipos entre los componentes, y se crearon representaciones gráficas o redes (networks) de los

componentes y sus relaciones. Las relaciones entre códigos favorecen una forma diferente de análisis. Para la investigación se utilizaron algunas de las relaciones que ofrece como predeterminadas el programado y en otros casos se construyeron otras nuevas. De las que ofrece el programado fueron utilizadas fueron las siguientes: *se asocia con, es causa de, es parte de*. Las nuevas relaciones creadas fueron cuatro: *tipo, mide, depende y característica*. El Apéndice G brinda la información específica de cómo se definió cada relación para los propósitos del análisis en esta investigación.

Las representaciones gráficas o redes fueron la herramienta del programado más útil para el desarrollo y refinamiento del análisis. Las redes brindaron la representación gráfica del trabajo conceptual desarrollado hasta cierto punto de la investigación y permitieron la creación de nuevas relaciones y nuevos componentes. Al final, se obtuvo una red para uno de los códigos libres (perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento) las cuales están incluidas en el Apéndice H.

El proceso de análisis de las entrevistas utilizando Atlas/ti implicó un continuo ir y venir entre las dos fases: textual y conceptual, las cuales dentro del análisis cualitativo no son actividades secuenciales o independientes entre sí. Aún cuando se codificó con el programado y se construyeron las relaciones entre citas y códigos e inclusive cuando se utilizó la representación gráfica mediante redes el análisis implicó iteraciones continuas entre el nivel textual y el conceptual hasta llegar al producto final discutido en este documento.

El desarrollo de un análisis bajo la metodología cualitativa integró a la investigación una riqueza de información a la que difícilmente se hubiese llegado con la “simple” lectura de las entrevistas. Además la metodología cualitativa garantiza el desarrollo de un proceso investigativo formal, y la integración del programado, especialmente de la herramienta de redes, favoreció mediante la representación gráfica una ayuda a la explicación de las ideas obtenidas de las entrevistas y casos reales y del trabajo de codificación.

3.6 DISEÑO DEL CUADRO INTEGRAL DE MANDO

Para la construcción del modelo se tomó como base la estructura propuesta por Kaplan y Norton para el diseño de un Cuadro Integral de Mando. Inicialmente se identificó una meta empresarial y operacional cónsona a todo el sector comunitario a partir del conocimiento que de este sector se ha logrado en las diferentes etapas de la investigación. El definir una misión y visión común hace que el modelo a diseñarse pueda tener un foco estratégico sobre el cual centrará sus herramientas de medición de la gestión.

A partir de la estructura clásica del CIM con las cuatro perspectivas originales (finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), se evaluó cada una de ellas en el contexto de la empresa comunitaria según las conclusiones del análisis cualitativo.

La construcción del mapa estratégico permite una mejor visualización de la medición estratégica del CIM para las empresas comunitarias. El desarrollo de este mapa favorece la construcción de los indicadores, los cuales fueron formulados para medir los procesos claves relacionados a este.

Inicialmente se hizo una lluvia de ideas o “*brainstorming*” sobre los indicadores a evaluar para posteriormente considerar solo aquellos que cumplieren con un conjunto de criterios de calidad básicos, que garanticen su posterior operacionalización.

El primer producto del modelo es el CIM de primer nivel que es general a toda la empresa. El diseño incluyó una metodología para que a partir de este CIM se realice el despliegue a los siguientes niveles de la jerarquía empresarial.

3.7 CASO DE ESTUDIO

La presente investigación incluyó el estudio de una empresa comunitaria con el fin de aplicar los hallazgos y productos aquí generados y de esta forma complementar el desarrollo teórico que se ha llevado a cabo.

Para este caso de estudio se identificaron dos empresas comunitarias con un desarrollo empresarial avanzado²⁸. Se seleccionó a Las Flores Metalarte Inc., como el caso de estudio de la presente investigación, en primer lugar por tratarse de una de las experiencias más emblemáticas del empresarismo comunitario en Puerto Rico. En segundo lugar se tomó en cuenta la disponibilidad de su directiva en participar de la investigación y en tercer lugar se evaluó que la empresa calificara para el diagnóstico estratégico de la dinamización y la construcción de un Cuadro Integral de Mando.

²⁸ Las Flores Metalarte, Inc., y Corporación Comunitaria Reciclaje del Norte Inc., PT fueron las dos empresas comunitarias que se evaluaron como posibles casos de estudio. La historia de cada empresa, su tiempo de operación, posicionamiento en el mercado y ejecutoria fueron los criterios para caracterizar un desarrollo empresarial avanzado.

4 RESULTADOS

En este Capítulo, se muestran los hallazgos de cada una de las fases que conllevó la investigación y que permitieron el diseño del modelo que se esperaba construir.

4.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

La primera certeza a la que se llega cuando se quiere conocer la realidad de la creación de empresas en Puerto Rico es la de moverse en un mundo de información escasa e inseguridad estadística. La experiencia en el desarrollo de la presente investigación permite afirmar que no existe (al menos no está al alcance) una base de datos global que agrupe información estadística global sobre las nuevas empresas que ingresan al mercado como *¿qué tipo de empresas son?, ¿cuándo nacen?, ¿cuándo cierran?*. Como consecuencia de esto, existe una carencia de estudios sobre el análisis de patrones de comportamiento de las empresas entrantes, salientes y los comportamientos (*performance*) post-entrada de las nuevas empresas en términos de analizar las características/habilidades para sobrevivir y crecer.

La información estadística generalmente se encuentra segmentada por agencias a las cuáles las empresas deben reportar información. Pero como resulta lógico, no todas las agencias agrupan al total de empresas existentes en Puerto Rico, por lo cual hay una disparidad entre la información que se pueda recobrar. De igual forma, la información económica y financiera de las empresas no está al alcance para efectos investigativos debido a la confidencialidad que protege a las empresas por ley.

4.1.1 Base de datos

Como se señaló en el capítulo anterior, debido a la imposibilidad de acceso a una base de datos global y abierta al propósito investigativo y habiéndose intentado el acceso a información de diferentes agencias, se trabajó con una base de datos provista por PRIDCO en Septiembre de 2006, la cual fue construida a partir de las promociones de empresas por parte de esta agencia.

PRIDCO (por sus siglas en inglés) es la agencia pública encargada de impulsar el crecimiento y desarrollo de la industria local manufacturera y de servicios en Puerto Rico. Las empresas aplican al Programa de Promoción Industrial de PRIDCO para participar de incentivos económicos y contributivos.

La información contenida en esta base de datos y sobre la cual se ha llevado a cabo el análisis puede presentar ciertas limitaciones asociadas a que no todas las nuevas empresas se promueven con PRIDCO lo cual puede llevarnos a trabajar con un universo sesgado. Como no existe un mecanismo específico que permita capturar el número de empresas que no aplican a la promoción, es imposible estimar cuan sesgada sea. Además, la mayoría de las empresas se promueven tiempo más tarde al momento de inicio del negocio, por lo anterior se realizó el análisis tomando la fecha de inicio de operaciones que las empresas reportan al momento de promoverse y no la fecha de promoción per sé, de esta manera se aseguró el capturar realmente la información de las nuevas empresas. El compromiso de empleo, nómina e inversión si están asociados a la promoción de la empresa y con estos valores estimados se realizó el análisis estadístico.

La base de datos que se utilizó, depurada a partir de la original suministrada por PRIDCO reporta un total de 692 empresas locales creadas dentro entre los años fiscales 1999-2000 y 2005-2006, y 338 cierres de empresas durante este mismo periodo. La información considerada para el análisis, individual para cada empresa fue: fecha de comienzo, tipo de

empresa según el SIC (Manufactura, Servicios y No Manufactura), tamaño de la empresa (grande, mediana pequeña y microempresa), cuantía de la inversión comprometida, número de empleos comprometidos y nómina comprometida. En el caso de las empresas que cerraron, se utilizó el empleo reportado al momento del cierre y el empleo reportado a junio anterior al cierre para calcular el tamaño en cada uno de esos momentos y así establecer si había existido cambios en este tamaño en comparación con el de inicio.

4.1.2 Caracterización de las empresas entrantes

Con la información contenida en las bases de datos se procuró responder a las siguientes preguntas: *¿Qué tipo de empresas, clasificadas por tamaño y por actividad, ingresan en el mercado en cohortes anuales durante el periodo de estudio? ¿Existe algún patrón similar de entrada de nuevas empresas?* En caso, de poder capturar un determinado patrón. *¿Se comportan de manera similar todas las cohortes de empresas? ¿Cuán diferente es ese patrón en relación con el comportamiento que reporta el cierre de nuevas empresas? ¿Existe también un patrón de cierre por tamaño, actividad o cohorte?*

Como puede apreciarse en la tabla 5 la distribución de las empresas entrantes en el mercado se ha segmentado por tamaño y por actividad. La segmentación por tamaño se hizo siguiendo la clasificación adoptada en Estados Unidos según la Organización para la Cooperación y del Desarrollo Económico (OCDE)²⁹. El tamaño se ha definido únicamente según el número de empleados: *microempresa*, aquella que posee 19 o menos empleados, *pequeña* si se ubica dentro del rango de 20 a 99 empleados, *mediana* si tiene de 100 a 499 empleados y *grande* cuando sobrepasa los 500 empleos.

²⁹ Para una referencia más amplia de esta clasificación puede remitirse a la referencia de González Alvarado (2005). Para acceder al link del documento en el web: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/290/29003104.pdf>

Tabla 5. Resumen de la clasificación de las nuevas empresas por tamaño y actividad

	<i>Clasificación por tamaño</i>				<i>Clasificación por actividad</i>			Total
	micro	pequeña	mediana	Grande	No-manuf	Manufactura	Servicios	
1999-2000	49	51	8	4	6	88	18	112
2000-2001	34	46	12	2	3	85	6	94
2001-2002	50	42	9	0	7	80	14	101
2002-2003	55	50	5	0	6	94	10	110
2003-2004	69	55	13	1	14	117	7	138
2004-2005	50	25	3	1	8	62	9	79
2005-2006	35	21	2	0	7	51	0	58
Total	342	290	52	8	51	577	64	692

En las figuras 14 y 16 se puede observar la distribución de cada grupo de clasificación de empresas. Para la clasificación por tamaño se identifica que sobresalen las microempresas con un 49% del total de las empresas creadas, mientras que las pequeñas empresas constituyen el 42%. En adición, desde el año fiscal 2001-2002 el número de nuevas microempresas entrantes en el mercado puertorriqueño domina la trayectoria anual en relación con los otros tamaños de empresas. Además, se puede observar una tendencia de crecimiento para los dos años posteriores.

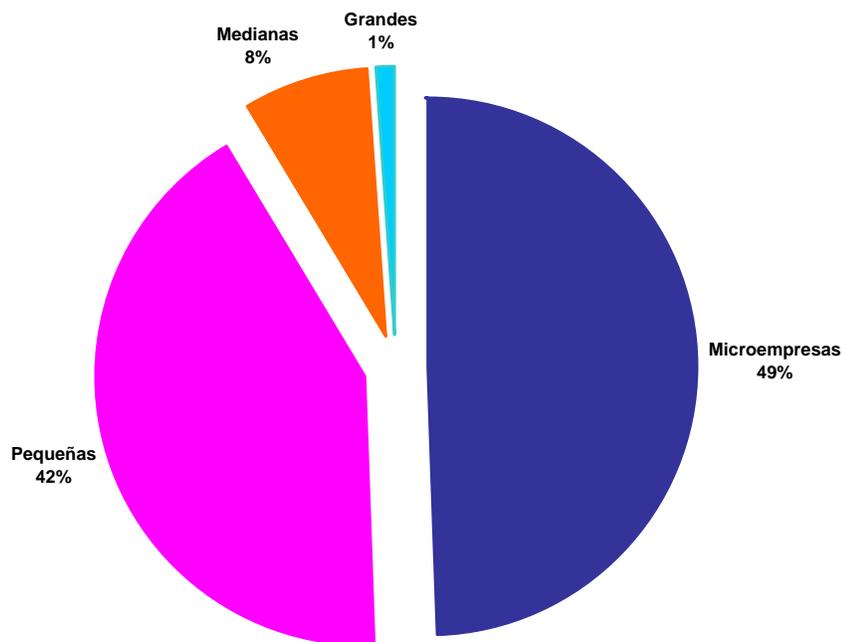


Figura 14. Clasificación de las nuevas empresas clasificadas por tamaño

La creación de empresas pequeñas aunque domina los tres primeros años del periodo de estudio, se mantiene por debajo de la de microempresas para los otros periodos, mostrando un decrecimiento hacia los años 2004-2005 y 2005-2006.

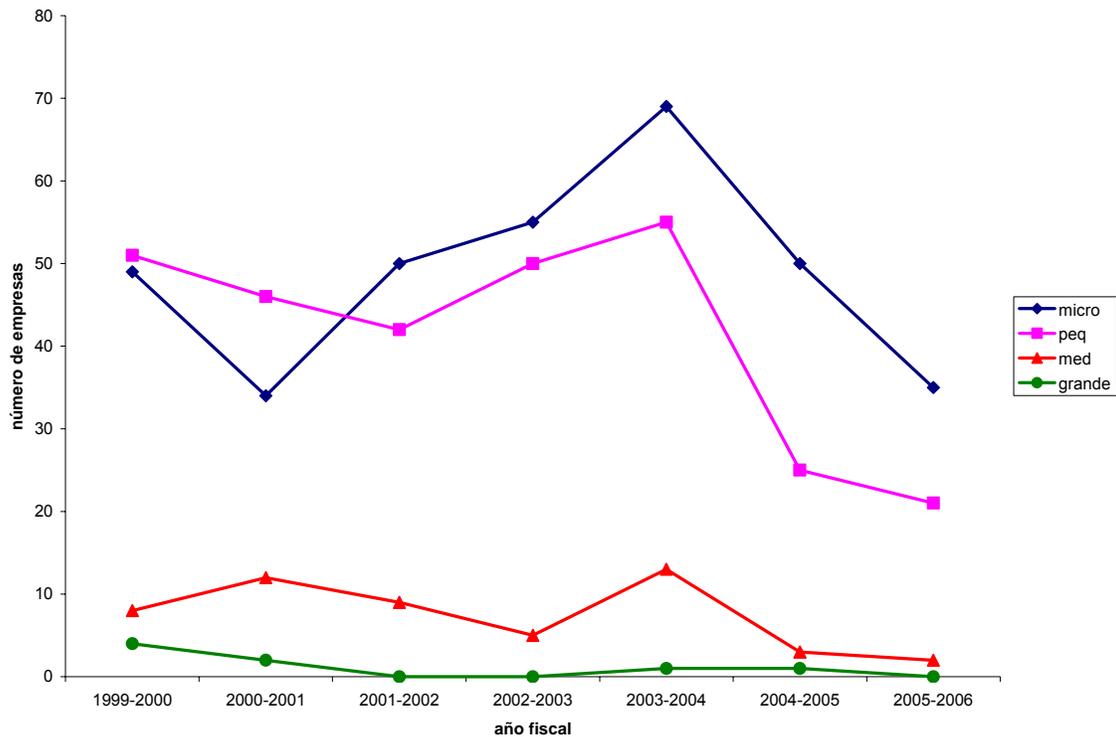


Figura 15. Número de nuevas Empresas clasificadas por tamaño Cohortes 1999-2006

Según la actividad empresarial, el mayor número de empresas nuevas corresponde a las empresas de manufactura (84%). Éstas últimas dominan la entrada de nuevas empresas al mercado empresarial puertorriqueño en todos los cohortes de estudio de la investigación. Este patrón se complementa además con una tendencia fluctuante entre un leve decrecimiento en los tres años iniciales, un crecimiento marcado entre el 2002-2002 y el 2003-2004, y una trayectoria decreciente desde este último año hasta la actualidad.

Las empresas de servicios y la no manufactureras se mantienen entre un rango de 0 a 20 empresas por cohorte, como se puede observar en la trayectoria descrita en la figura 17.

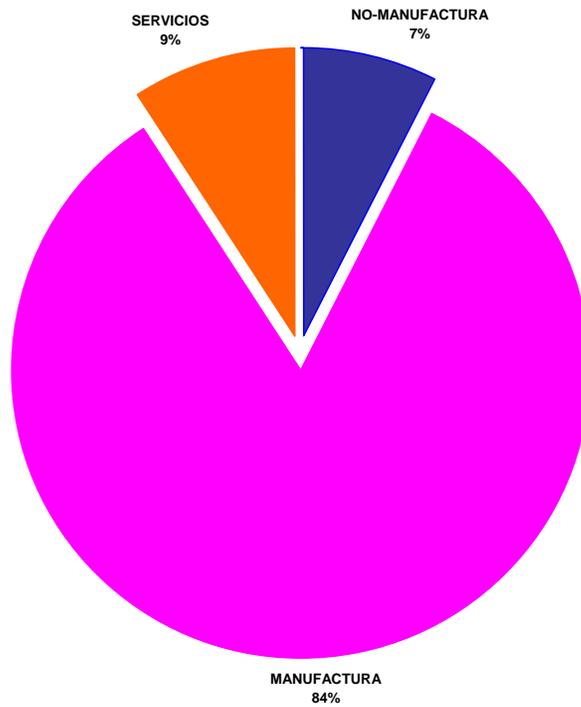


Figura 16. Distribución de las nuevas empresas clasificadas por actividad SIC

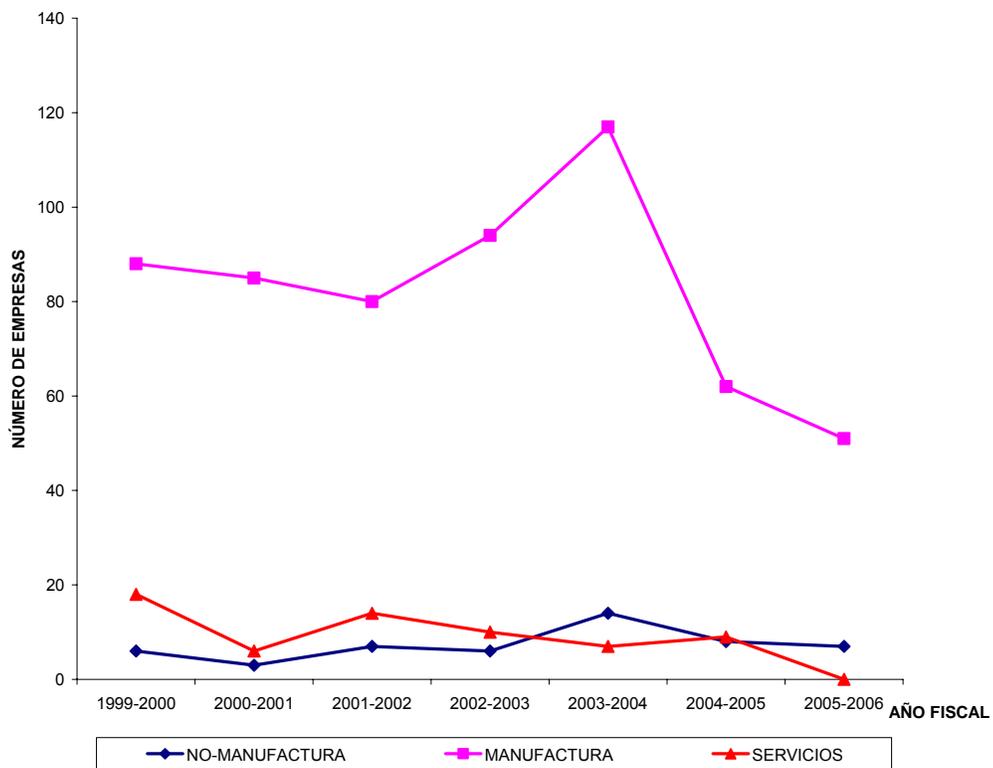


Figura 17. Empresas entrantes clasificadas por actividad Cohortes 1999-2006

EVOLUCIÓN DEL EMPLEO

La evolución del empleo para micros, pequeñas y grandes empresas por cohortes se puede observar en la figura 18.

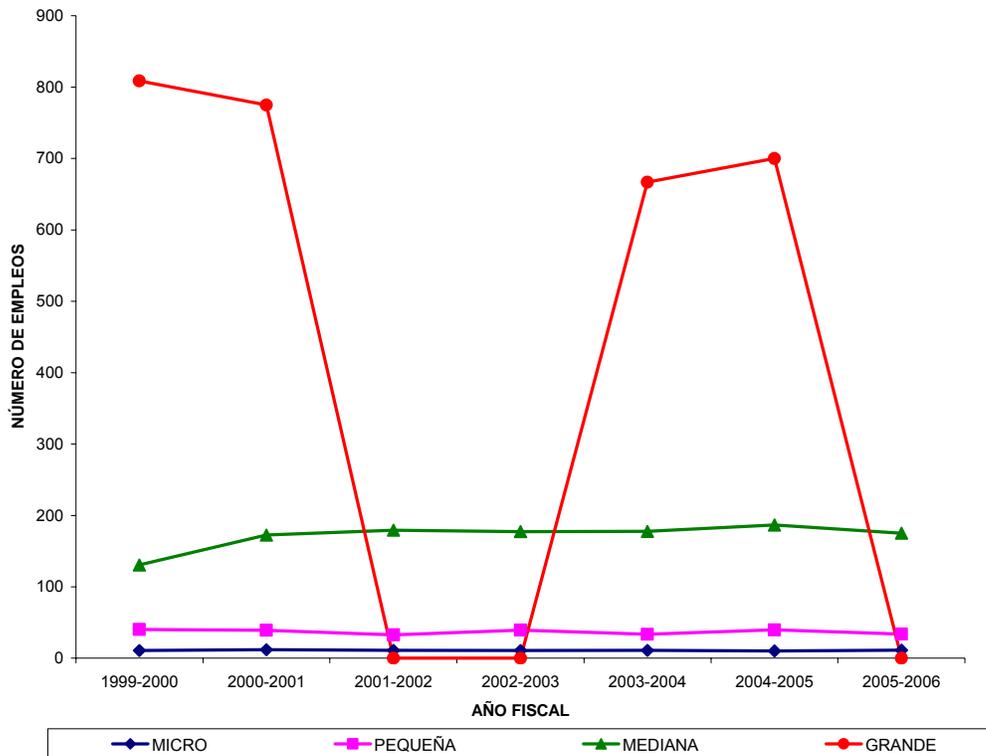


Figura 18. Evolución del empleo en las nuevas empresas clasificadas por tamaño

Debido a que no se registró la creación de grandes empresas durante los años: 2001-2002, 2002-2003 y 2005-2006 para este subgrupo se puede analizar únicamente dos periodos consecutivos. Tales periodos comprendidos entre 1999-2001 y 2003-2005 muestran tendencias contrarias, la primera una decreciente y la segunda una ascendente. En ambos casos, el promedio de empleo supera los 650 empleos, llegando en un comienzo a tomar un valor de 809 empleos promedios para la primera cohorte de estudio.

La figura 19 permite visualizar en detalle el comportamiento del grupo de las mipymes. El análisis permite concluir que en Puerto Rico la mediana empresa genera empleos dentro de un rango de 120 a 200, muy a pesar que se considera una empresa de tamaño mediano aquella que supera los 100 empleos y no alcanza los 500.

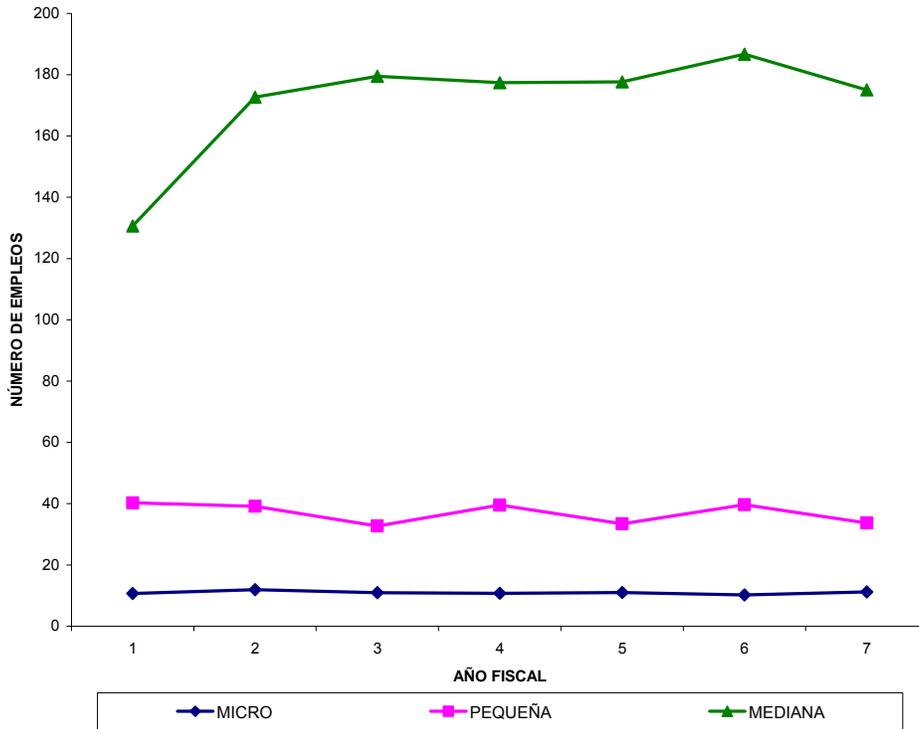


Figura 19. Evolución del empleo en las Mipymes

Para la pequeña empresa el valor medio de empleos generados es de 40, y para la microempresa es de 10 empleos. La cantidad de pequeñas empresas y el empleo promedio generado por éste tipo de empresas permiten concluir que la pequeña empresa en Puerto Rico ha empleado en promedio un 39% del total de nuevos trabajadores, mientras que la mediana un 30%, la grande un 16% y la micro un 15%.

Por otra parte, si recordemos que el nuevo mercado empresarial puertorriqueño es dominado por las empresas manufactureras con un 84%, podemos anticiparnos y asegurar

que este tipo de empresas genera el mayor número de empleos directos. La figura 20 describe la trayectoria cohorte tras cohorte para cada grupo de empresas.

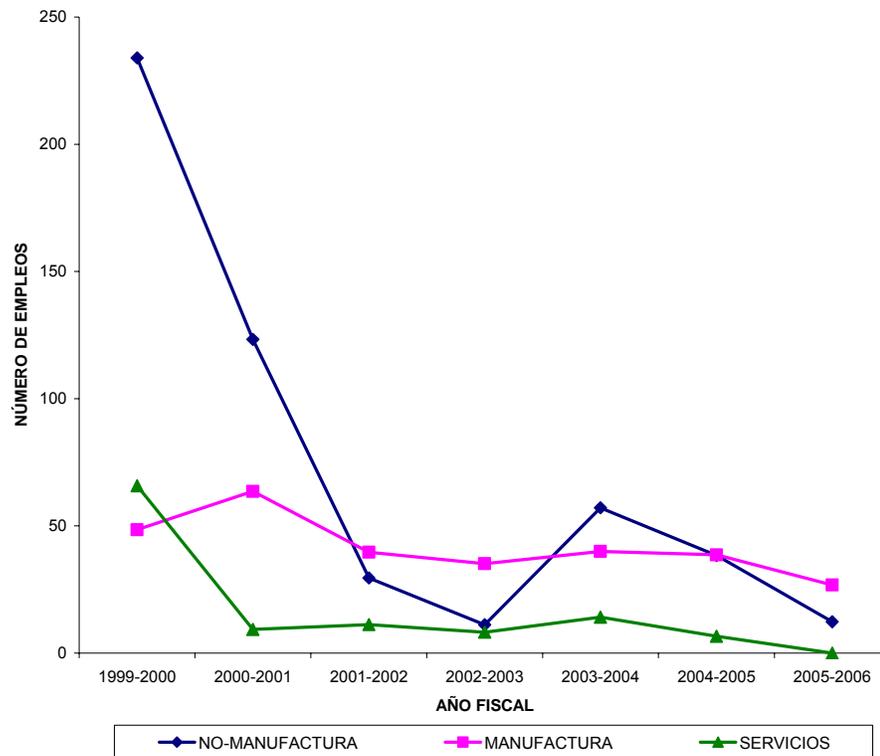


Figura 20. Evolución del empleo en las nuevas empresas clasificadas por actividad

El grupo de empresas no manufactureras muestra una trayectoria muy particular para el empleo. Entre los años 1999-2000 y 2002-2003, se observa una declinación vertiginosa en el empleo generado. Lo anterior puede ser atribuible a factores macros del entorno empresarial, que repercutieran de forma significativa en los sectores dedicados a la distribución y logística en los cuales se ubican la mayoría de empresas catalogadas como no manufactureras.

Mediante un promedio simple las empresas no manufactureras tienen el mayor empleo promedio (72 empleos) superando así al sector de manufactura (42 empleos). No obstante este tipo de medida es engañosa, ya que existen valores tan extremos en el rango de empleos generados como 12 o 273. Una ponderación mediante porcentajes nos permite

evaluar realmente el comportamiento de las categorías de empresas en el empleo. Como conclusión, la empresa manufacturera en Puerto Rico ha sido la fuente principal de nuevos empleos, generando el 86% de los empleos totales durante el periodo 1999-2006. La empresa de manufactura en Puerto Rico tiene un rango promedio de empleos de 30 a 60.

EVOLUCIÓN DE LA NÓMINA COMPROMETIDA

Como resulta lógico, la nómina comprometida por las nuevas empresas tiene un comportamiento similar al empleo promedio. Por ejemplo, para las empresas grandes, las fluctuaciones en el comportamiento del empleo promedio generado se observan de forma similar en la trayectoria trazada de la nómina comprometida.

La tabla 6 muestra los valores del salario anual promedio por empleo generado para todos los cuatro subgrupos de empresas.

Tabla 6. Salario anual promedio para las nuevas empresas según el tamaño

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Salario anual Promedio	\$13,927.74	\$14,824.57	\$11,801.21	\$12,456.15

El análisis para las mipymes refleja resultados interesantes. Para las pequeñas y microempresas las fluctuaciones son menores y las variaciones menos drásticas. Para las microempresas la trayectoria descrita es casi lineal. Las empresas de tamaño mediano muestran mayores variaciones en la nómina comprometida, moviéndose en un rango de entre los 120 y 200 empleos.

Por su parte, según la actividad, las empresas manufactureras son las que comprometen una mayor inversión en nómina, y muestran una trayectoria similar a la que describe su empleo promedio. La nómina comprometida de estas empresas representa el 85% del total que asciende a \$ 396,734,408.00 dólares. En general, las tres categorías de empresas

muestra una trayectoria decreciente, si analizamos en conjunto todas las cohortes. El patrón más marcado lo tienen las no manufactureras, seguida por las de servicios, mientras que las de manufactura son las más estables de entre los tres subgrupos.

En resumen, la tabla 7 muestra los valores del salario anual promedio por empleo generado para éstos grupos de empresas.

Tabla 7. Salario anual promedio para las nuevas empresas según su actividad

	No Manufactureras	Manufactureras	De Servicios
Salario anual Promedio	\$ 14,596.82	\$ 13,459.57	\$ 18,632.28

EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN

Las inversiones en creación de nuevas empresas son también una buena medida para caracterizar la dinámica del mercado empresarial en Puerto Rico. La inversión acumulada durante los últimos siete años, dirigida a la creación de 692 nuevas empresas fue de \$37,836,580.46. Se estima una inversión media por año de \$ 5,405,225.78 dólares para un promedio de 98 nuevas empresas anuales.

Las inversiones más significativas no son necesariamente atribuibles a las grandes empresas. Si bien, éstas por su tamaño e infraestructura requieren de mayores activos y capital de trabajo, su inversión promedio representa el 17% del total invertido. Mientras que la inversión en la creación de micros y pequeñas empresas representa el 63% de la inversión anual en algunos de los años estudiados.

Tabla 8. Inversión promedio en nuevas empresas clasificadas por tamaño

	<i>Inversión en dólares</i>				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
1999-2000	\$137,494.06	\$316,947.06	\$2,934,383.38	\$ 5,471,993.00	\$ 8,860,817.50
2000-2001	\$139,834.91	\$307,414.83	\$1,291,062.17	\$ 6,850,000.00	\$ 8,588,311.90
2001-2002	\$221,438.26	\$742,168.52	\$1,287,389.56	\$ -	\$ 2,250,996.34
2002-2003	\$205,124.11	\$376,747.38	\$2,341,084.80	\$ -	\$ 2,922,956.29
2003-2004	\$158,142.96	\$571,103.53	\$ 197,519.54	\$49,570,000.00	\$50,496,766.02
2004-2005	\$ 70,784.12	\$429,318.72	\$ 127,666.67	\$ 1,414,700.00	\$ 2,042,469.51
2005-2006	\$260,127.69	\$319,765.29	\$1,577,829.50	\$ -	\$ 2,157,722.47
Total	\$170,420.87	\$437,637.90	\$1,393,847.94	\$15,826,673.25	\$17,828,579.97

La figura 21 representa de forma gráfica los porcentajes de inversión para las nuevas empresas clasificadas por tamaño.

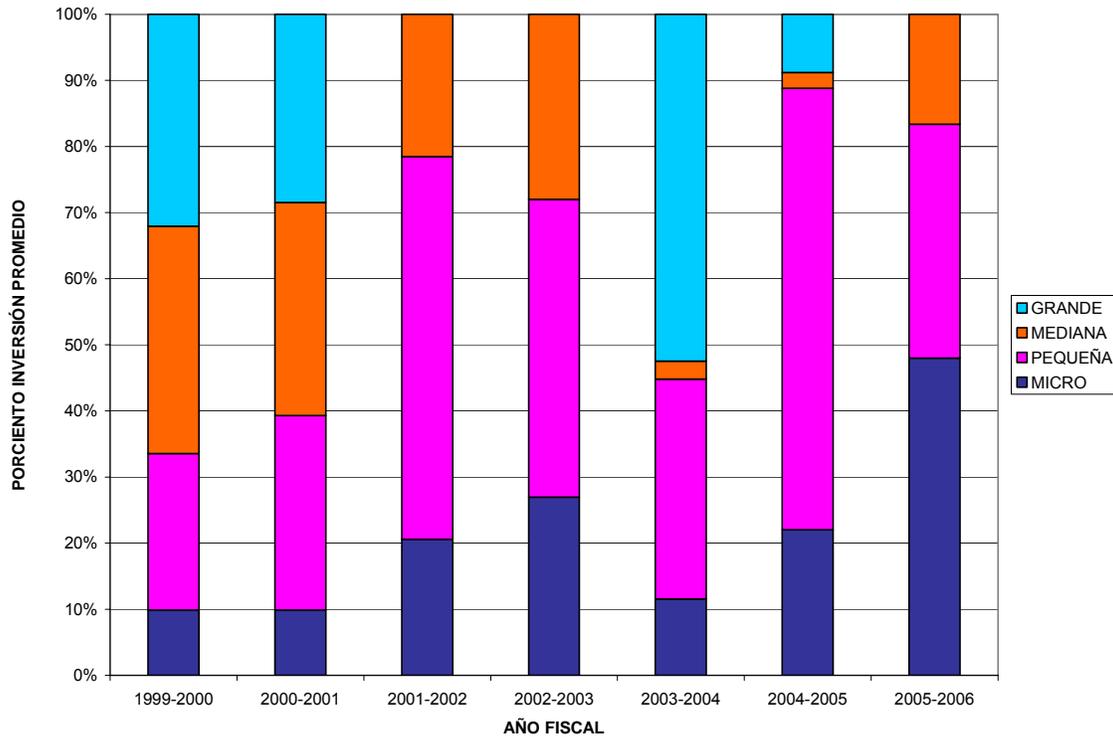


Figura 21. Porcentajes de inversión para nuevas empresas por tamaño

Lo anterior se puede resumir en que pequeñas empresas y las microempresas absorben el mayor porcentaje de las inversiones anuales en nuevas empresas. Esto se debe atribuye a que, en conjunto, éstos tamaños de empresas son los predominantes en el universo de nuevas empresas creadas en todas las cohortes.

Para complementar el análisis del mercado de las nuevas empresas, se puede caracterizar la dinámica de las inversiones de capital que éstas generan, discriminando en este caso según la clasificación de empresas por actividad.

Las inversiones totales de las empresas de manufactura y las no manufactureras son las más altas, las empresas de servicio realizan la menor inversión promedio de aproximadamente \$ 295,340.00 dólares, por año de estudio. Las empresas manufactureras

y las de distribución (que conforman en mayoría la clasificación de las no manufactureras) requieren de un mayor capital de trabajo e inversión en infraestructura.

Tabla 9. Inversión promedio en las nuevas empresas por actividad empresarial

<i>Inversión en dólares</i>				
	No-Manufactura	Manufactura	Servicios	Total
1999-2000	\$ 569,144.00	\$ 693,404.02	\$ 212,785.00	\$1,475,333.02
2000-2001	\$ 270,757.67	\$ 544,704.59	\$ 162,675.33	\$ 978,137.59
2001-2002	\$ 673,560.86	\$ 549,248.78	\$ 369,619.21	\$1,592,428.85
2002-2003	\$ 460,149.00	\$ 404,163.81	\$ 107,232.70	\$ 971,545.51
2003-2004	\$ 436,914.86	\$ 710,276.52	\$ 748,735.86	\$1,895,927.24
2004-2005	\$ 393,055.00	\$ 183,653.03	\$ 170,994.00	\$ 747,702.03
2005-2006	\$ 552,878.43	\$ 296,177.45	\$ -	\$ 849,055.88
Total	\$ 3,356,459.81	\$3,381,628.20	\$1,772,042.10	\$8,510,130.11

La figura 22 muestra el porcentaje representativo de cada tipo de empresa por cohorte anual. Como podemos observar, la empresa manufacturera en Puerto Rico ha representado en los últimos 7 años la principal fuente de inversión del mercado de nuevas empresas.

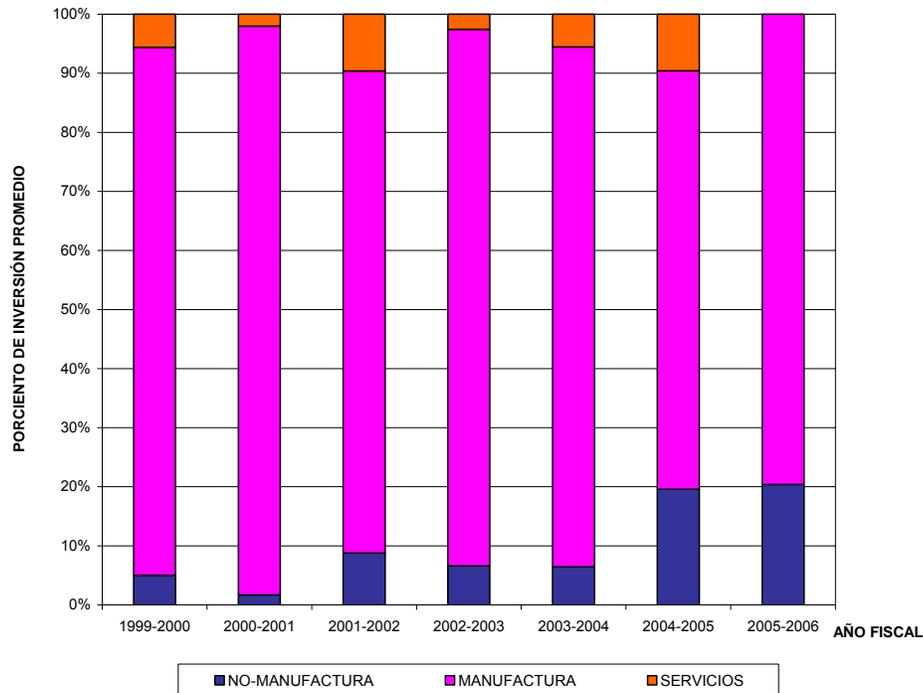


Figura 22. Porcentajes de inversión para nuevas empresas por tamaño

4.1.3 Caracterización de las empresas cerradas

Un análisis similar al realizado para las empresas que han entrado nuevas el mercado empresarial puertorriqueño, entre 1999 y el presente año 2006, se ha llevado a cabo para el total de empresas que cerraron durante el mismo periodo de estudio. Dicho análisis busca identificar qué tipo de empresas predomina entre la base de datos de cierres, clasificándolas por su tamaño y su actividad empresarial. De igual manera trata de identificar la existencia o no de patrones de comportamiento en los cierres para cada clasificación y por cohorte de año fiscal.

La base de datos de cierres de empresas provista por PRIDCO incluye todas las empresas reportadas como cerradas en cada uno de los años fiscales de cohorte considerados en el análisis. Dentro de este grupo de empresas que asciende a un total de 338, se ha identificado 88 empresas que fueron iniciadas y cerradas durante el periodo de 1999 al 2006. Éste último grupo será analizado de forma independiente dentro de esta sección de resultados del análisis estadístico.

Antes de dar inicio al análisis es necesario realizar una aclaración importante para este grupo de empresas. En todas las empresas cerradas se observó una disminución significativa en su tamaño al momento del cierre. Este fenómeno se debe a la estrategia de reducción de personal que la gerencia asume al momento de presentarse posibilidades de cierre. La totalidad de las empresas cerradas registraron tal disminución en el número de empleos, en comparación con el empleo inicial. Lo anterior conlleva a que hayan nacido bajo un tamaño y al cerrar pertenezcan a otra categoría de tamaño.

La figura 23 muestra como, para todos los casos, los valores del empleo son menores al momento del cierre.

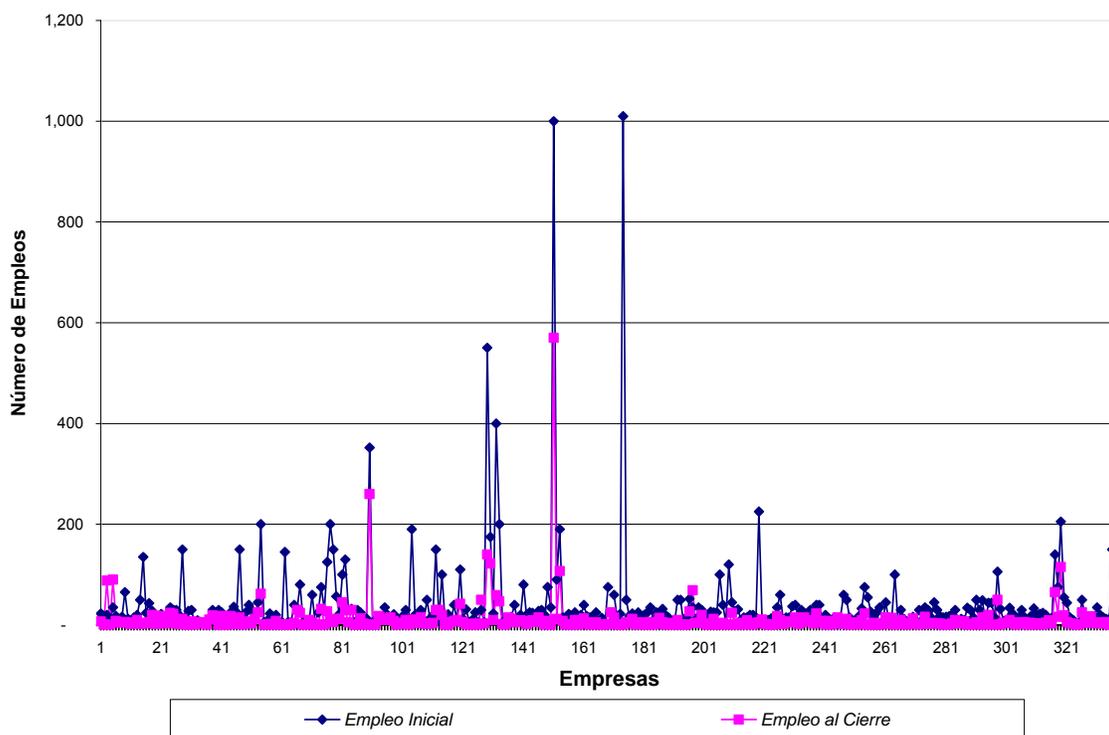


Figura 23. Variación del empleo registrado al inicio y al momento de cierre

En este orden de ideas, se pueden establecer dos clasificaciones por tamaño para las empresas cerradas, las cuales están resumidas en la tabla 10.

Tabla 10. Clasificación por tamaño de las empresas cerradas. Cohortes 1999-2006

CIERRES POR COHORTES		SEGÚN EMPLEO AL INICIO				SEGÚN EMPLEO AL CIERRE			
		micro	pequeña	mediana	grande	micro	pequeña	mediana	grande
1999-2000	72	35	32	5	0	63	9	0	0
2000-2001	56	24	22	10	0	45	10	1	0
2001-2002	62	24	31	4	3	55	3	3	1
2002-2003	35	15	17	3	0	31	4	0	0
2003-2004	44	24	19	1	0	42	2	0	0
2004-2005	36	18	17	1	0	34	2	0	0
2005-2006	33	17	13	3	0	29	3	1	0
TOTAL	338	157	151	27	3	299	33	5	1

Como ilustra la figura 24, según el empleo al inicio de la empresa se observa que el grupo de las microempresas sobresale como el conjunto de las empresas con mayor número de cierres, representando el 64% del total. Este resultado se sostiene si se clasifican las empresas según el empleo al momento de cierre, pero en este caso el número de microempresas llega casi a duplicarse.

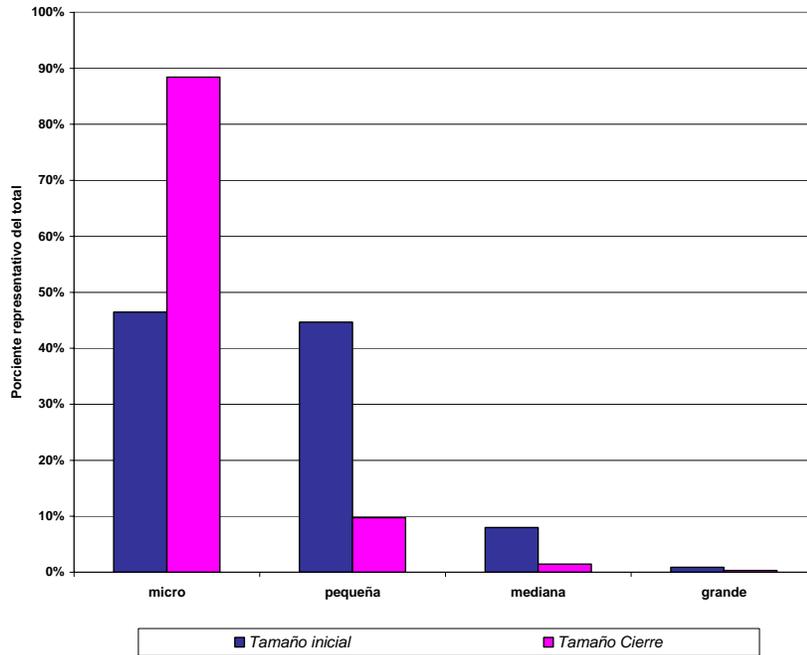


Figura 24. Variación de los tamaños de las empresas al inicio y al momento de cierre

Además, la base de datos provee información que permite realizar un seguimiento a la evolución del empleo en estas empresas. Además del empleo inicial y el empleo al cierre, se registra el número de empleos a junio anterior a la fecha de cierre de cada empresa.

Comparando las cifras presentadas en la tabla 11, se observa un desplazamiento *de mayor a menor tamaño* en las empresas entre las tres categorías. Por ejemplo, para junio anterior, la disminución total de un 29% en el número de pequeñas, medianas y grandes empresas coincide con el incremento en el número de microempresas del conjunto. Al momento del cierre, existe un desplazamiento de un 42%, el cual coincide con el incremento de microempresas que se registra en la población total.

Tabla 11. Variación en el empleo histórico de las empresas cerradas

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
% según empleo al inicio	46%	45%	8%	1%
% según empleo a junio anterior al cierre	76%	22%	2%	0%
% de cambio comparados	29%	-23%	-6%	-1%
Decremento consolidado*			29%	
% según empleo al cierre	88%	10%	1%	0%
% de cambio comparado con el de inicio	42%	-35%	-7%	-1%
Decremento consolidado*			42%	

* Calculado para los tamaños: grande, mediana y pequeña

Por otra parte, al clasificar las empresas según su actividad empresarial, encontramos que las empresas manufactureras representan el 82% del conjunto de total de empresas cerradas en los últimos siete años. Las empresas de servicios y las no manufactureras representan el 15% y 3% respectivamente. El análisis de las empresas entrantes señaló que las manufactureras constituyen el mayor número de empresas creadas en Puerto Rico y, de igual forma, son las que registran un mayor número de cierres.

La tabla 12 ofrece la clasificación de las empresas según su actividad según el SIC, esta clasificación es discriminada por cohorte de año fiscal. El subgrupo de las empresas manufactureras cerradas en Puerto Rico lo exploraremos más adelante.

Tabla 12. Clasificación por actividad de las empresas cerradas. Cohortes 1999-2006

CIERRES POR COHORTES		TIPO DE EMPRESA SEGÚN ACTIVIDAD		
		No-manufacturera	Manufactura	Servicios
1999-2000	72	3	49	20
2000-2001	56	0	47	9
2001-2002	62	3	51	8
2002-2003	35	0	30	5
2003-2004	44	2	39	3
2004-2005	36	1	32	3
2005-2006	33	1	30	2
TOTAL	338	10	278	50

El patrón de comportamiento es similar en cada cohorte: el número de empresas de manufactura cerradas es el mayor (en un rango de entre 30 y 51 empresas por cohorte). A su vez, dicho número es considerablemente más alto en comparación con los cierres de empresas de servicios o las no manufactureras. El cierre de empresas de servicios muestra una trayectoria descendente durante el periodo de estudio, en un rango que va de

20 cierres a solo 2 en el último año fiscal. Lo anterior significa una disminución de un 90%. Las empresas no manufactureras representan la menor proporción de las empresas cerradas, el mayor número de este tipo de empresas cerradas es de tres en las cohortes de 1999-2000 y 20001-2002.

EVOLUCIÓN DEL EMPLEO

El análisis de la evolución en el empleo es posible realizarlo en los tres grupos de empresas de menor tamaño: micro, pequeña y mediana. Ya que para las grandes empresas solo se registran valores en el periodo 2001-2002.

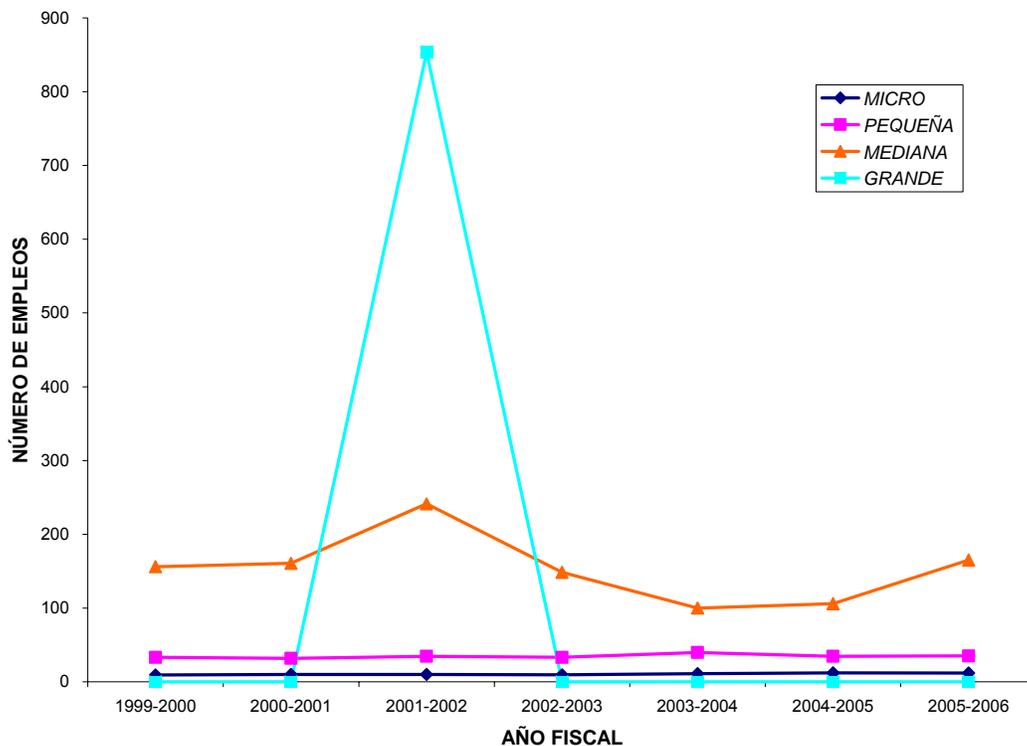


Figura 25. Evolución en el empleo de las empresas cerradas 1999-2006 (tamaño)

Para observar en detalle la evolución del empleo en las mipymes, la figura 26 ilustra este subgrupo. Existe una variación mínima dentro de las micros y pequeñas empresas, mientras que el número de empleo registrado por las empresas medianas se mueve entre 100 y 250.

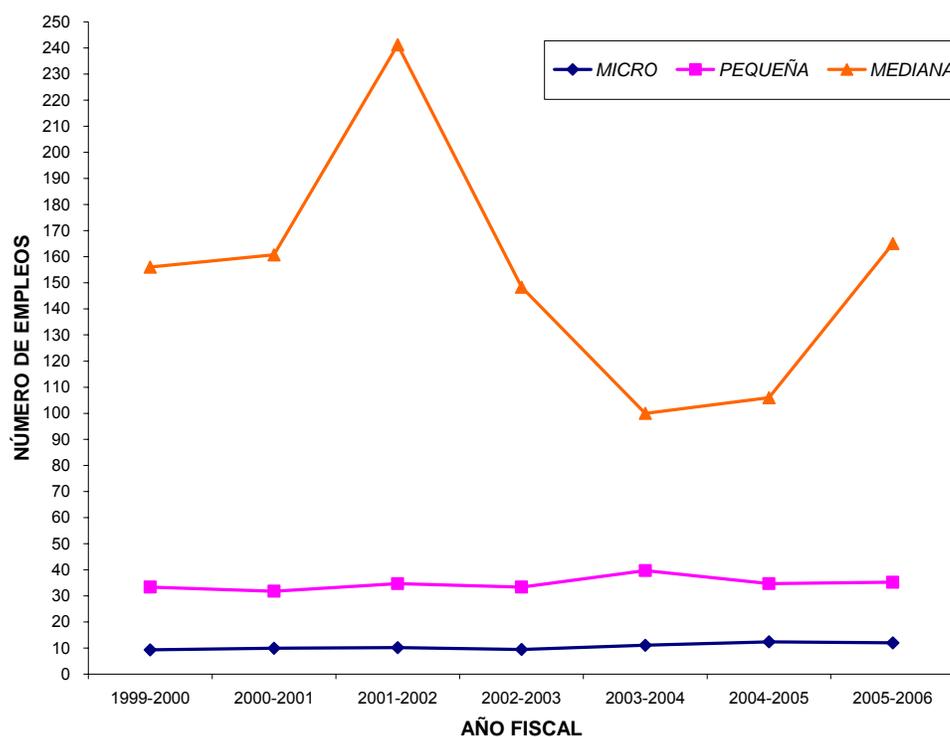


Figura 26. Evolución en el empleo generado por mipymes cerradas 1999-2006

Clasificándolas por actividad, las empresas no manufactureras muestran un comportamiento muy particular para la cohorte 2001-2002, donde el empleo promedio alcanza un valor de 334, que rompe con la tendencia de valores entre 0 y 50 que registra este tipo de empresas en las cohortes restantes. Las empresas manufactureras registran un empleo promedio con pequeñas variaciones, manteniéndose entre valores de 26 y 74 empleos. La figura 27 ilustra la evolución en el empleo de las empresas cerradas clasificadas por actividad según el SIC.

El grupo de las empresas prestadoras de servicios registra el menor número de empleo promedio para todas las cohortes. La variación en los valores registrados es mínima, siendo 14 el número mayor de empleos promedio que muestra este tipo de empresas.

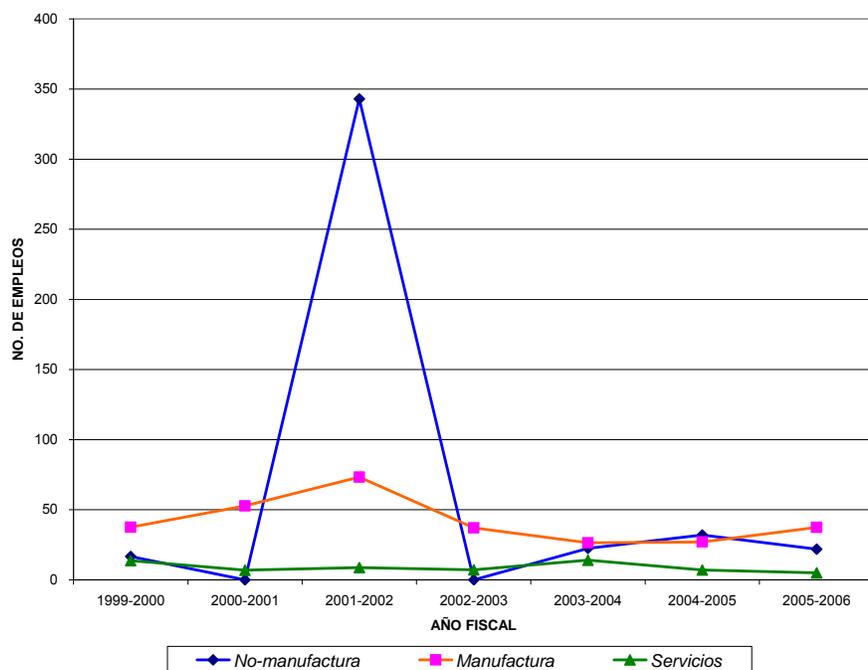


Figura 27. Evolución del empleo de las empresas cerradas 1999-2006 (actividad)

EVOLUCIÓN DE LA NÓMINA

De forma similar, la nómina comprometida por las empresas cerradas, tiene un comportamiento comparable con la trayectoria del empleo generado. Las mipymes registran valores menores en comparación con el grupo de las pequeñas empresas y una trayectoria semejante a la línea trazada para el empleo. No es posible generalizar un comportamiento para el grupo de las grandes empresas.

La figura 28 representa la trayectoria definida por la nómina promedio para cada tipo de empresas cerradas por actividad y por cohorte. Las empresas de manufactura y las de servicio muestran comportamientos similares en todas las cohortes. La nómina promedio comprometida por las empresas manufactureras supera a la establecida por las empresas de servicio, la suma de ambas representa el 50% del total de la nómina comprometida por las empresas cerradas. Las empresas no manufactureras representan el 50% restante y muestran una trayectoria coincidente con la descrita por el empleo promedio, caracterizada por cambios drásticos y amplios en el rango de valores.

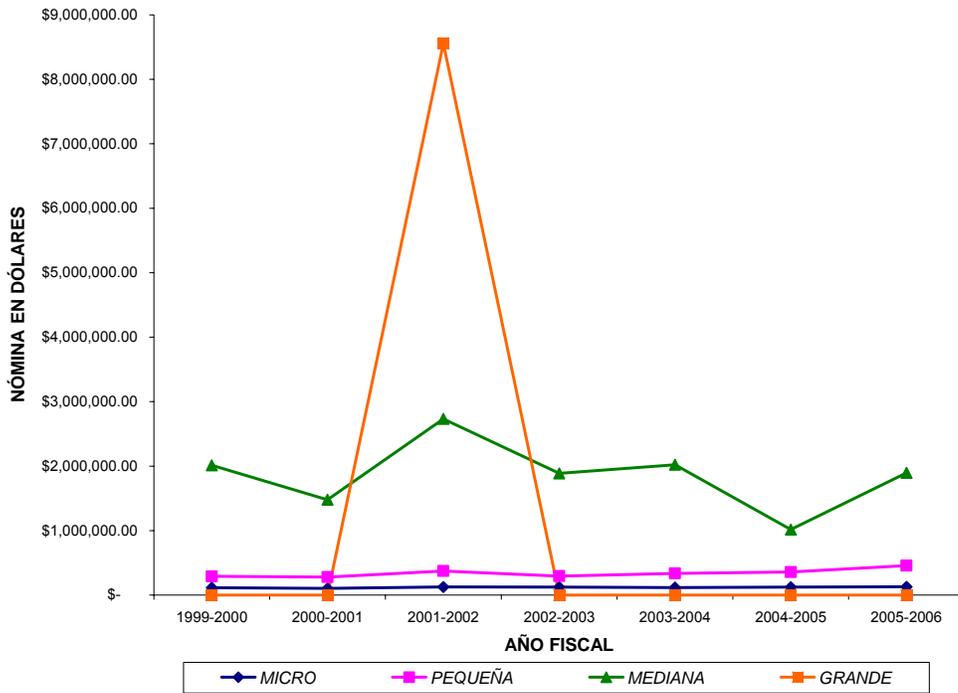


Figura 28. Nómina comprometida por las empresas cerradas Cohortes 1999-2006

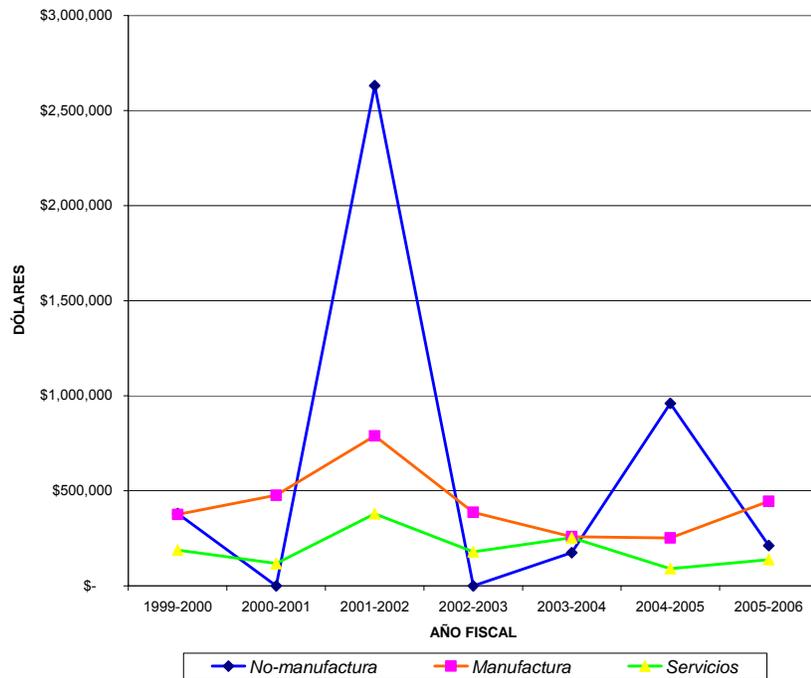


Figura 29. Nómina Promedio comprometida por las empresas cerradas 1999-2006

Tabla 13. Salario anual promedio para empresas cerradas Cohortes 1999-2006

	No Manufactureras	Manufactureras	De Servicios
Salario anual Promedio por empleo generado	\$ 11,130.73	\$ 10,166.55	\$22,531.85

EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN

La nómina inicial y el capital de trabajo requerido durante el periodo de arranque de la empresa constituyen el total de la inversión requerida. Como resulta lógico, el grupo de las empresas de mayor tamaño demanda una mayor inversión en comparación con las más pequeñas. La figura 30 muestra los porcentajes comparativos de la inversión promedio comprometida por las empresas cerradas, dicha inversión se muestra discriminada por cada grupo de empresas. Además, en esta figura se puede observar que la inversión promedio en empresas medianas disminuye significativamente durante las cohortes 2001-2002 y 2003-2004. Lo anterior coincide con que en estos años, el número de este tipo de empresas cerradas muestra los valores más altos, de 5 y 6 respectivamente.

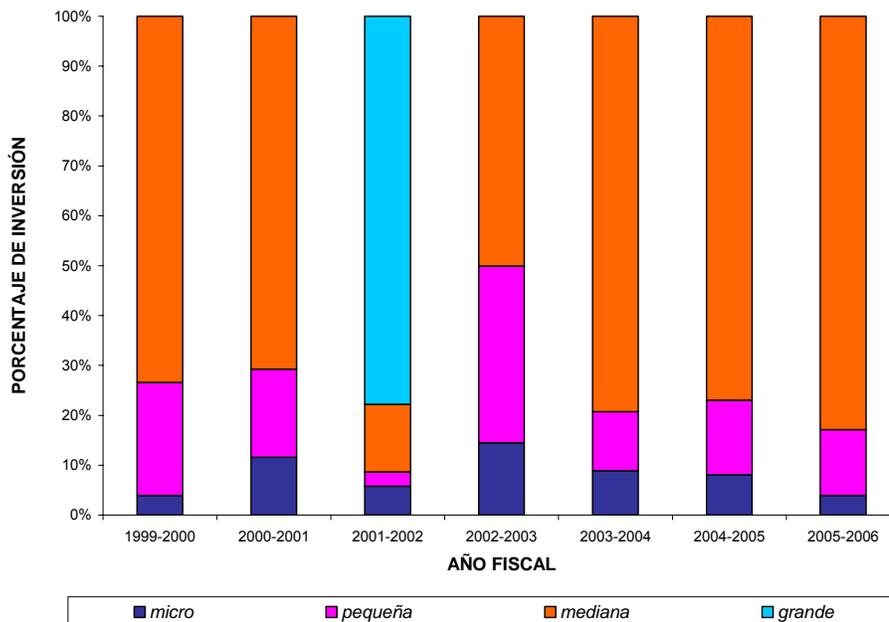


Figura 30. Inversión comprometida por las empresas cerradas 1999-2006 (tamaño)

La inversión promedio comprometida por las grandes empresas representa el 69% del total invertido por todo el grupo de empresas cerradas durante el periodo de estudio, que asciende a \$10,436,227.74 dólares. La inversión promedio del grupo de empresas grandes es sustancialmente mayor que la inversión de las mipymes. En promedio las microempresas requieren inversiones de \$ 390,786.29 dólares, las pequeñas empresas de \$1,077,436.71 dólares y las empresas medianas de \$ 1,763,438.62 dólares. La inversión promedio de una empresa grande asciende a \$ 7,204,566.12 dólares.

Del total de la inversión comprometida, las empresas no manufactureras representan el 41%, mientras que las de servicios y las manufactureras se ubican con un 31% y 28% respectivamente. En la figura 31 se puede visualizar de forma clara que ambos grupos, el de las empresas manufactureras y el de las de servicios, tienen porcentajes de inversión muy cercanos.

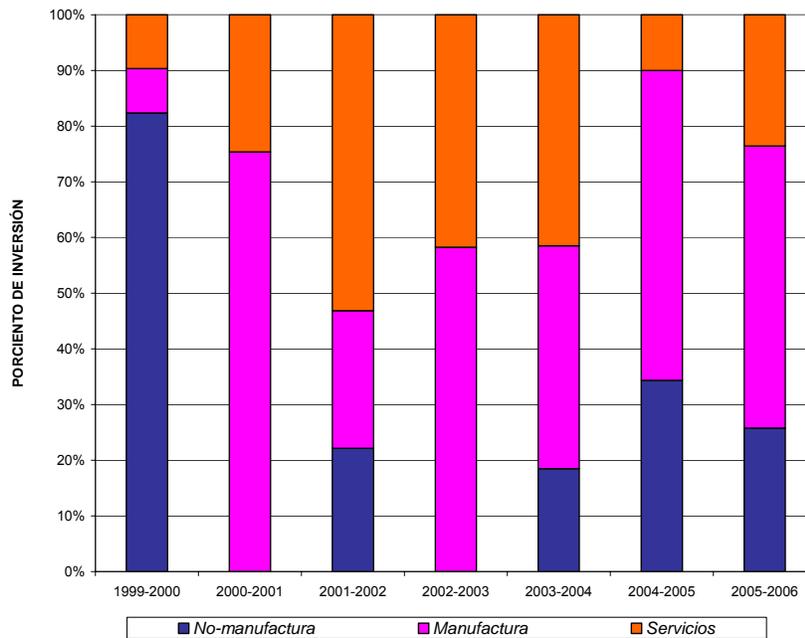


Figura 31. Inversión comprometida por las empresas cerradas 1999-2006 (actividad)

4.1.4 Caracterización de las empresas de Manufactura

Dentro de cada uno de los grupos de empresas analizados en el presente estudio, empresas nuevas y empresas cerradas, sobresalen aquellas dedicadas a la manufactura. La clasificación de empresas manufactureras integra todo tipo de empresas de fabricación y elaboración. Este grupo a su vez está subdividido en 20 subgrupos que hacen referencia a la materia prima y al tipo de producto que se manufactura.

Es de interés para la presente investigación, explorar dentro del grupo de este grupo de empresas para conocer la frecuencia de los diferentes subcategorías de empresas manufactureras y conocer cuál o cuáles de ellas predomina tanto en la creación de nuevas empresas como en el cierre de las mismas. La tabla 14 muestra las veinte subclasificaciones definida a partir del SIC, para las empresas dedicadas a la manufactura.

Tabla 14. Clasificación estándar industrial SIC para empresas manufactureras

STANDARD INDUSTRIAL CLASSIFICATION
20 FOOD AND KINDRED PRODUCTS
21 TOBACCO PRODUCTS
22 TEXTILE MILL PRODUCTS
23 APPAREL AND OTHER TEXTILE PRODUCTS
24 LUMBER AND WOOD PRODUCTS
25 FURNITURE AND FIXTURES
26 PAPER AND ALLIED PRODUCTS
27 PRINTING AND PUBLISHING
28 CHEMICALS AND ALLIED PRODUCTS
29 PETROLEUM REFINING & RELATED INDUSTRIES
30 RUBBER & MISCELLANEOUS PLASTICS PRODUCTS
31 LEATHER AND LEATHER PRODUCTS
32 STONE, CLAY AND GLASS PRODUCTS
33 PRIMARY METAL INDUSTRIES
34 FABRICATED METAL PRODUCTS
35 INDUSTRIAL MACHINERY AND EQUIPMENT
36 ELECTRONIC & OTHER ELECTRICAL EQUIPMENT
37 TRANSPORTATION EQUIPMENT
38 INSTRUMENTS AND RELATED PRODUCTS
39 MISCELLANEOUS MANUFACTURING INDUSTRIES

Para la base de datos de las nuevas empresas, se elaboró el diagrama de Pareto (Figura 32) que muestra las clasificaciones 20, 34 y 23 como aquellas que tienen mayor representación dentro de la muestra, con 116, 70 y 65 empresas respectivamente. Éstas categorías corresponden a comidas y alimentos confeccionados, ropa y otros productos textiles y productos fabricados de metal, y de igual forma los anteriores tres subgrupos tienden a ser las que mayor número de empresas agrupan dentro de cada cohorte por año fiscal.

La representatividad de algunas clasificaciones de las empresas de manufactura dentro del grupo de empresas cerradas, coincide los resultados obtenidos para las creaciones de empresas. En este caso, las clasificaciones 23, 20 y 34 muestran una mayor representación dentro de la muestra, con 56, 47 y 26 empresas respectivamente.

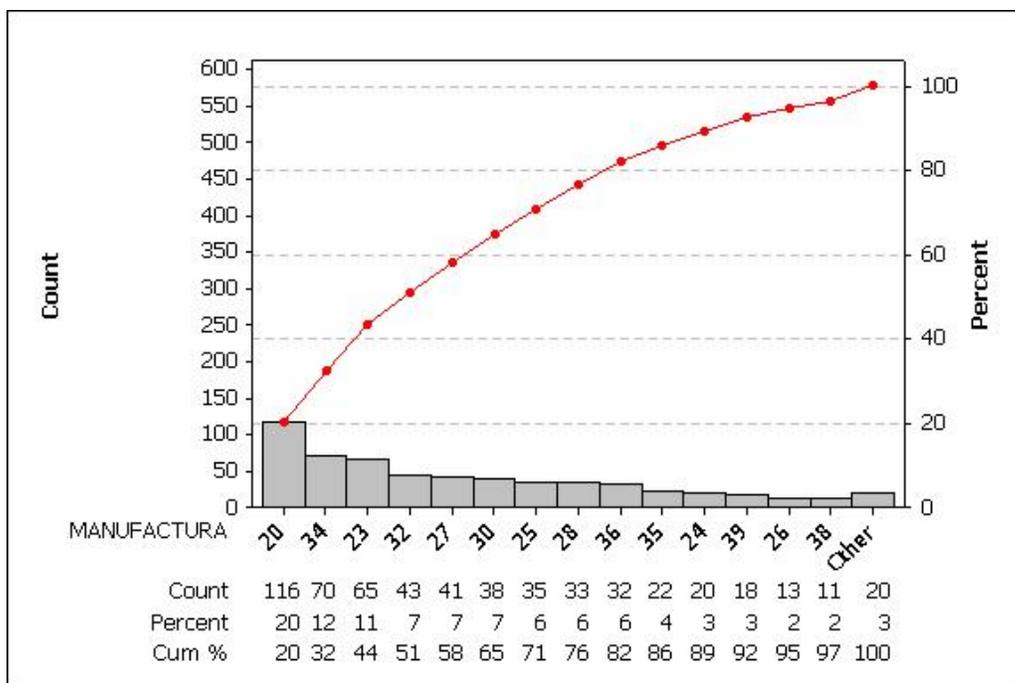


Figura 32. Diagrama de Pareto para las empresas manufactureras

Las tablas 15 y 16 ilustran el comportamiento de éstas tres categorías sobresalientes dentro de las siete cohortes estudiadas, para el caso de las nuevas empresas y las empresas que cerraron respectivamente.

Tabla 15. Número de empresas de las categorías 20, 34 y 23 por año fiscal

Categoría SIC	COHORTES POR AÑO FISCAL						
	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
20	13	23	14	12	27	12	15
23	13	8	11	6	12	8	7
34	12	10	8	11	15	6	8

Tabla 16. Número de empresas cerradas de las categorías 20, 23 y 34 por año fiscal

Categoría SIC	COHORTES POR AÑO FISCAL						
	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
23	9	11	13	4	7	8	4
20	9	10	13	6	3	5	7
34	4	4	7	2	4	6	0

La figura 33 muestra la representatividad de cada categoría dentro del grupo de las empresas cerradas.

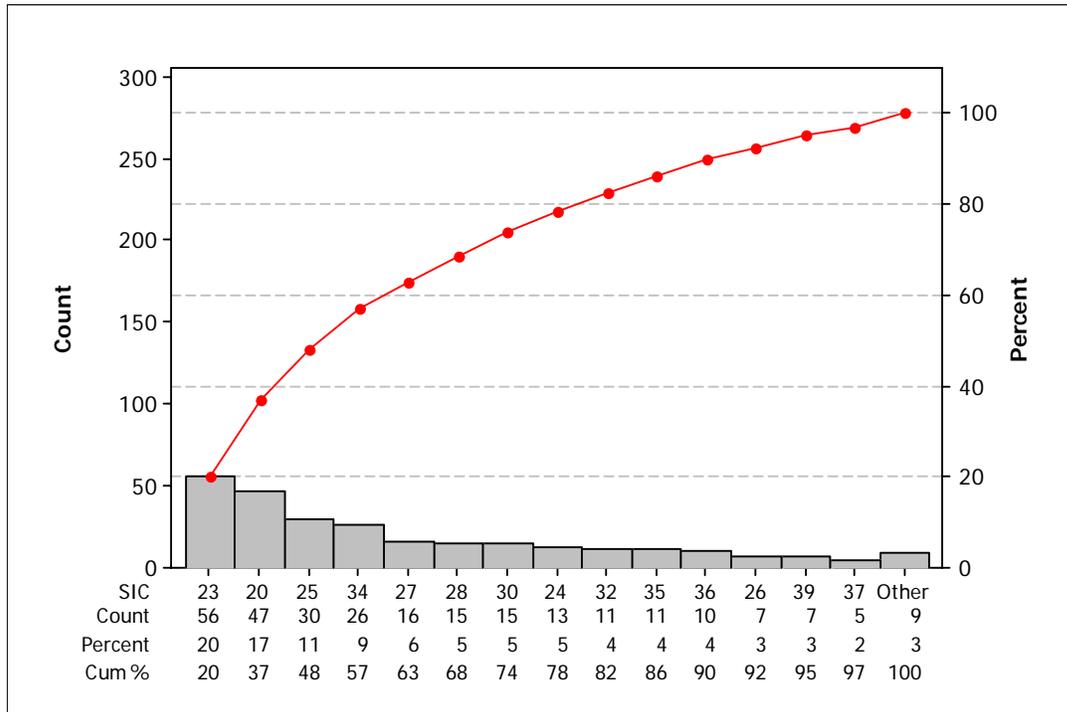


Figura 33. Diagrama de Pareto para las empresas manufactureras cerradas

4.1.5 Caracterización de las empresas “no exitosas”

Dentro del grupo de 692 empresas analizadas en el presente estudio, se pudo identificar un grupo de 88 empresas que iniciaron operaciones y, posteriormente, fueron a cierre durante el periodo de estudio 1999-2006. Este grupo de empresas, que constituye aproximadamente el 13% del total de las nuevas empresas que integran la base de datos, fue objeto de un análisis específico con el fin de determinar ciertas características que compartieran como el tamaño, la actividad, entre otros y de ésta manera lograr hallazgos generalizables.

Algunas de las características obtenidas del grupo de empresas “no exitosas” son:

- ✚ El 42% son pequeñas empresas, y el 40% son microempresas.
- ✚ El 85% estaban dedicadas a la manufactura, específicamente pertenecían a los renglones 20 con un 20%, 23 con un 15%, y 34 con un 9%. Estas subclasificaciones representan un 44% del total de 75 empresas de manufactura cerradas.
- ✚ La edad promedio de cierre de las empresas es de 12 a 36 meses. Los mayores por ciento de empresas cerradas se presenta cuando éstas se encuentran entre su segundo y tercer año de operaciones.

El fenómeno de la edad se ilustra con el diagrama de Pareto (Figura 34), donde se visualiza de forma clara el agrupamiento de empresas cerradas por rangos de edad. Los rangos de 12 a 24 y 24 a 36 meses agrupan más del 50%.

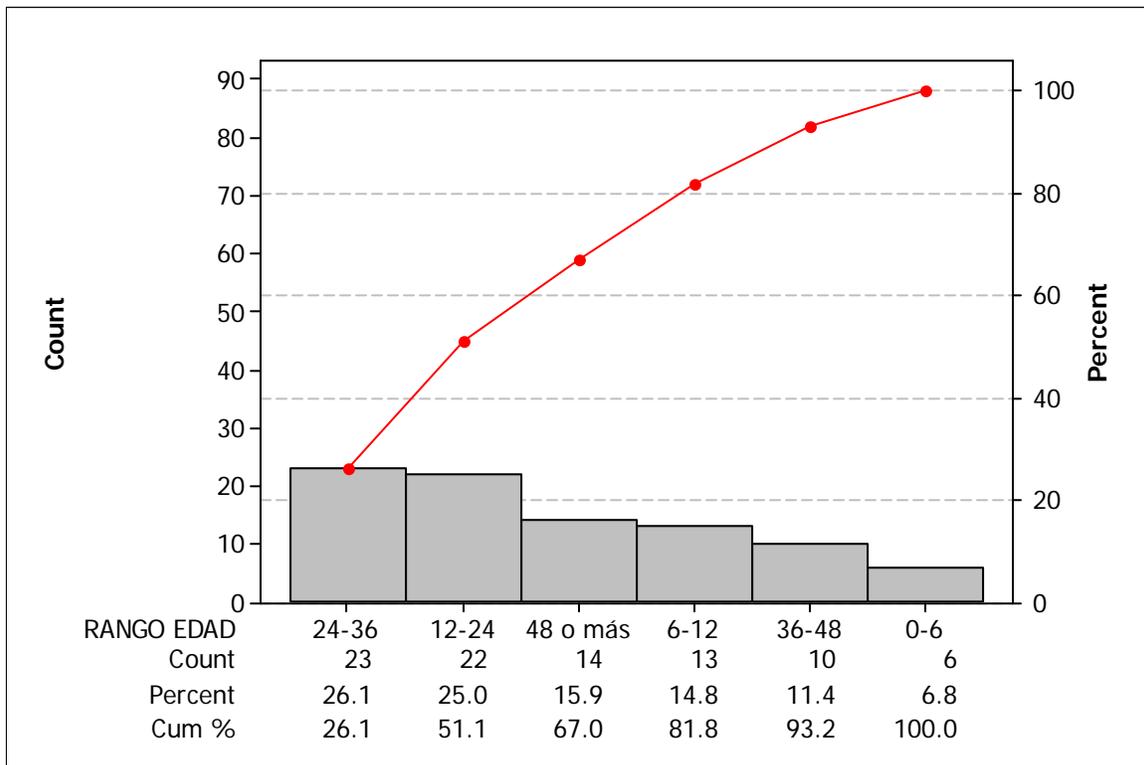


Figura 34. Diagrama de Pareto de la proporción de empresas cerradas versus edad

4.1.6 Caracterización de las Empresas Comunitarias

Para la presente investigación, son de interés aquellas unidades productivas de carácter comunitario, razón por la cual se identificaron éstas últimas dentro del total de empresas registradas en la base de datos de comienzos y cierres provista por PRIDCO. El número de empresas comunitarias identificadas asciende a 9, lo que equivale a un 1% del total de nuevas empresas creadas en los últimos siete años. El número tan pequeño de empresas comunitarias encontradas en la muestra es acorde con el incipiente desarrollo de la actividad económica comunitaria en Puerto Rico.

El grupo de nueve empresas está constituido por siete cooperativas y dos corporaciones especiales propiedad de trabajadores. La Cooperativa Industrial de Comerío, la Cooperativa Orocoveña Biscuit, Electronic Coop, Cooperativa Industrial Creación de la Montaña, Caribbean Coop, Cooperativa Aguja y Moda de Inspiración (COAMI) y

Cooperativa Industrial Nuevo Horizonte. Las PT encontradas fueron: Corporación Comunitaria para el Reciclaje del Norte Inc. PT y Gráficos Inc., PT.

Debido a que la fuente de origen de los datos es una selección de la base de datos general de promociones de PRIDCO, se favorece el hecho de que las organizaciones de carácter comunitario aquí reportadas aunque pocas posean un enfoque centrado en el fortalecimiento de su desarrollo empresarial. El grupo de empresas comunitarias identificadas se encuentran dentro de la categoría de “exitosas” al encontrarse en operación hasta la fecha de la presente investigación. La tabla 17 muestra como están clasificadas las empresas comunitarias identificadas, por cohorte, tamaño y actividad.

Tabla 17. Clasificación de las empresas comunitarias

	<i>Clasificación por tamaño</i>		<i>Clasificación por actividad</i>		Total
	micro	pequeña	No-manufactura	Manufactura	
1999-2000	1	1	0	1	2
2001-2002	0	1	1	0	1
2002-2003	3	2	2	3	5
2005-2006	1	0	1	0	1
Total	4	4	4	4	9

Dentro del grupo de empresas comunitarias encontramos exclusivamente dos tamaños de empresas: la micro y la pequeña; las cuales, como lo muestran las figuras 35 y 36, se crearon solo en cuatro de los siete periodos estudiados y, en contraste con el total de empresas comunitarias creadas en el mismo periodo, son un ínfimo porcentaje.

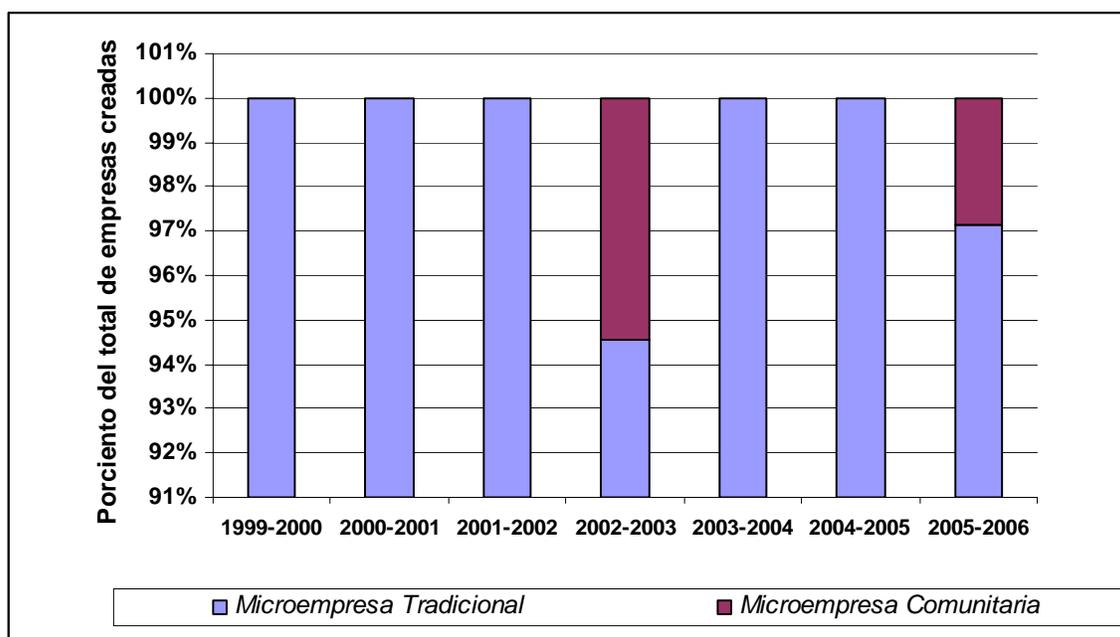


Figura 35. Microempresas comunitarias creadas por cohorte de año fiscal

Las empresas comunitarias identificadas se dedican a dos tipos de actividades: las de no manufactura, que según la categorización SIC, hace referencia a empresas de logística y distribución en su mayoría; y las manufactureras. Entre éstas últimas, las existentes pertenecen a los renglones de comidas y alimentos confeccionados, ropa y otros productos textiles y productos fabricados de metal. Los primeros dos renglones han sido identificados previamente en esta investigación, como los de mayor porcentaje de creación y cierre de empresas.

La inversión realizada por las empresas pequeñas comunitarias supera la de las microempresas comunitarias, siendo ésta última solo un 40% del total invertido por las ocho empresas identificadas. Así mismo la nómina comprometida es superior para las pequeñas empresas, lo cual es lógico debido a que el número de empleos comprometidos es superior para este tipo de empresas. Una pequeña empresa comunitaria genera en promedio 56 empleos, mientras que una microempresa genera 10 empleos en promedio.

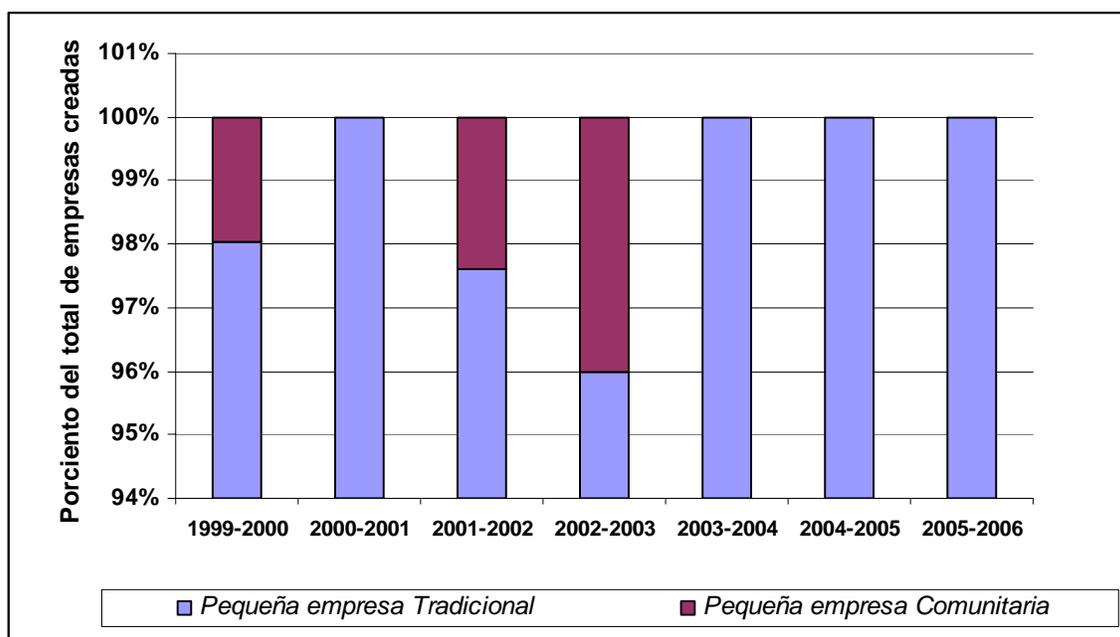


Figura 36. Pequeñas empresas comunitarias creadas por cohorte de año fiscal

Es importante tomar en cuenta que el análisis anterior se ha realizado sobre un grupo demasiado pequeño de empresas, razón por la cual no se pretende generalizar –en el sentido estadístico del término- los hallazgos del mismo hacia la realidad de todas las empresas de carácter comunitario existentes en Puerto Rico. No obstante, el hecho de que aún con una muestra tan pequeña se halla podido establecer ciertas características que nos permiten un contraste, aunque básico, con la población de empresas tradicionales favorece el objeto del presente estudio.

4.1.7 Análisis de Correlaciones mediante Tablas de Contingencia

Las tablas de contingencia se emplean para registrar y analizar la relación entre dos o más variables, habitualmente de naturaleza cualitativa, nominales u ordinales. Se organizó la información de ambos bases de datos (nuevas empresas y empresas cerradas) mediante cuadros resumen relacionando actividad empresarial y el tamaño e identificando el número de empresas de cada categoría de tamaño/actividad. De igual forma se analizaron

de forma individual tanto la actividad como en tamaño en la base de datos compilada (de 692 empresas, que incluye nuevas y cierres de las nuevas empresas) versus el desempeño de la empresa, medido como éxito si la empresa aún se encuentra operando o fracaso si la empresa ha cerrado.

Mediante el análisis de tablas de contingencia para ambos grupos de empresas (nuevas y cerradas), cuyos resultados se muestran en las tablas 18 y 19 se concluye que existe evidencia estadística que correlaciona el tamaño y actividad tanto en la creación como en el cierre de las empresas en Puerto Rico. Este análisis fue segmentado y realizado solo para los tres menores tamaños en la base de datos de nuevas empresas, y en los dos más pequeños en la base de datos de empresas cerradas. El número pequeño de empresas en algunos de los tamaños y actividades no permitió el análisis total de cada una de las categorías.

Para el análisis del desempeño versus tamaño y actividad, se puede afirmar que existe evidencia estadística que favorece la correlación entre el tamaño y el desempeño empresarial de las nuevas empresas (Tabla 20). Sin embargo, no se encontró evidencia de una correlación entre la actividad y el desempeño final (Tabla 21).

Tabla 18. Análisis de contingencia Tamaño vs. actividad (nuevas empresas)

Chi-Square Test:				
Expected counts are printed below observed counts				
Chi-Square contributions are printed below expected counts				
	NOMAN	MAN	SERV	Total
MICRO	25 25.00 0.000	262 285.50 1.934	55 31.50 17.532	342
PEQUEÑA	17 21.20 0.832	265 242.09 2.168	8 26.71 13.107	290
MEDIANA	8 3.80 4.638	44 43.41 0.008	0 4.79 4.789	52
Total	50	571	63	684
Chi-Sq = 45.008, DF = 4, P-Value = 0.000				

Tabla 19. Análisis de contingencia Tamaño vs. actividad (empresas cerradas)

Chi-Square Test:				
Expected counts are printed below observed counts				
Chi-Square contributions are printed below expected counts				
	NOMAN	MAN	SERV	Total
MICRO	5 4.59 0.037	106 127.44 3.605	46 24.98 17.694	157
PEQUEÑA	4 4.41 0.039	144 122.56 3.749	3 24.02 18.397	151
Total	9	250	49	308
Chi-Sq = 43.521, DF = 2, P-Value = 0.000				

Tabla 20. Análisis de contingencia entre Desempeño y Tamaño empresarial

Chi-Square Test:						
Expected counts are printed below observed counts						
Chi-Square contributions are printed below expected counts						
	MICRO	PEQ	MED	GRANDE	Total	
EXITO	306 298.51 0.188	253 253.12 0.000	40 45.39 0.639	5 6.98 0.563	604	
FRACASO	36 43.49 1.290	37 36.88 0.000	12 6.61 4.389	3 1.02 3.864	88	
Total	342	290	52	8	692	
Chi-Sq = 10.934, DF = 3, P-Value = 0.012						

Tabla 21. Análisis de contingencia Desempeño vs. Actividad Empresarial

Chi-Square Test:					
Expected counts are printed below observed counts					
Chi-Square contributions are printed below expected counts					
	NOMAN	MAN	SERV	Total	
EXITO	47 44.51 0.139	502 503.62 0.005	55 55.86 0.013	604	
FRACASO	4 6.49 0.953	75 73.38 0.036	9 8.14 0.091	88	
Total	51	577	64	692	
Chi-Sq = 1.237, DF = 2, P-Value = 0.539					

4.1.8 Análisis de Regresión Logística Binomial

Para el análisis de factores de éxito de las empresas comunitarias, la regresión logística binomial fue la herramienta estadística seleccionada por su capacidad de modelar cómo influye en la probabilidad de éxito de una empresa comunitaria ciertos factores de estudio y del valor o nivel de los mismos (su tipo para los cualitativos o su valor numérico para los que aplique).

Los modelos de regresión logística binomial son modelos de regresión que permiten estudiar si una variable binomial depende, o no, de otra u otras variables (no necesariamente binomiales). Si una variable binomial de parámetro p es independiente de otra variable X , se cumple $p=p|X$, por consiguiente, un modelo de regresión es una función de p en X que a través del coeficiente de X permite investigar la relación anterior.

La metodología de la regresión lineal no es aplicable en este caso ya que ahora la variable respuesta sólo presenta dos valores (éxito o fracaso de la empresa). Si clasificamos el valor de la variable respuesta como 0 cuando no hay fracaso empresarial y con el valor 1 cuando hay éxito en la empresa y buscamos cuantificar la posible relación entre el desempeño y, por ejemplo, la cantidad de inversión comprometida podríamos caer en la tentación de utilizar una regresión lineal y estimar, a partir de los datos, por el procedimiento habitual de mínimos cuadrados, los coeficientes a y b de la ecuación. Sin embargo, y aunque esto es posible matemáticamente, nos conduce a la obtención de resultados absurdos, ya que cuando se calcule la función obtenida para diferentes valores de nómina comprometida se obtendrá resultados que, en general, serán diferentes de 0 y 1, los únicos realmente posibles en este caso, ya que esa restricción no se impone en la regresión lineal, en la que la respuesta puede en principio tomar cualquier valor.

La regresión logística resulta apropiada debido a que no asume relaciones lineales entre la variable dependiente y las independientes, no requiere valores normalmente distribuidos, y la variable independiente no necesita ser homocedástica para cada una de los dos posibles valores respuesta que puede tomar. De igual manera, este tipo de

regresión permite trabajar de forma conjunta con diferentes tipos de variables (cuantitativas o cualitativas) y no asume términos de error normalmente distribuidos.

El modelo de regresión logística se formula en función de los ratios de probabilidad. Dichos ratios (odds ratio) son definidos como el cociente entre la probabilidad de observar alguna de las dos posibles respuestas y la no ocurrencia de la misma, como se muestra en la siguiente expresión:

$$\hat{\Omega}_i = \frac{\hat{p}_i}{1 - \hat{p}_i}$$

Donde p_i es la probabilidad de ocurrencia asociada a cada evento.

La variable dependiente se formula como el logaritmo natural de las probabilidades de ocurrencia y no ocurrencia de cada evento (éxito o fracaso). De manera que la estimación de los coeficientes logísticos responde a la expresión:

$$\ln \hat{\Omega}_i = \hat{\beta}_0 + \sum_{n=1}^N \hat{\beta}_n x_{ni} + \varepsilon_i$$

Donde,

$\hat{\beta}_0$ = Término constante;

$\hat{\beta}_n$ = vector de parámetros a estimas (para la n -ésima variable independiente);

x_{ni} = vector de valores observados (n -ésima variable independiente y el i -ésimo caso);

ε_i = término de error distribuido de manera logística (i -ésimo caso)

De este planteamiento se deriva que si se rechaza la hipótesis nula se puede llegar a la conclusión de que algún coeficiente es distinto a cero y que la variable independiente asociada a éste afecta la probabilidad de ocurrencia del evento. La significancia estadística del coeficiente permite concluir:

- ✚ Positivo: aumento del valor de la variable independiente e incremento de la probabilidad de ocurrencia del evento.
- ✚ Negativo: disminución en el valor y en el crecimiento.

✚ Para las dicotómicas indica el pasar de 0 a 1 o de un nivel a otro.

Variable Respuesta y Variables independientes

El desempeño de la empresa fue definido como una variable binaria que indica el éxito o fracaso de cada unidad empresarial. A partir de la información provista por la base de datos PRIDCO se identificaron los factores a considerarse como variables independientes, que pueden incidir en el valor de la variable respuesta.

De esta manera, el desempeño empresarial puede expresarse de la forma:

$$De = f(I, J, N, A, T, E)$$

Donde,

De = Desempeño de la empresa

I = Inversión Inicial

J = Empleos generados

N = Nómina Comprometida

A = Tipo de empresa según la actividad

T = Tamaño de la empresa

E = Edad o tiempo de operación de la empresa

Los valores que puede tomar cada una de las variables ante mencionadas se presentan en la tabla 22.

Tabla 22. Valores definidos para las variables de análisis

Variable	Nombre	Definición y Valores
De Respuesta	<i>De</i>	= {0,1} Variable binaria. (0) Fracaso, (1) Éxito.
Independientes	<i>I</i>	= cantidad de dinero invertido al iniciarse la empresa (dólares)
	<i>J</i>	= número de empleos iniciales generados
	<i>N</i>	= cantidad de dinero (dólares) destinados al pago de nómina
	<i>A</i>	= no manufactura, manufactura o servicios
	<i>T</i>	= micro, pequeña, mediana o grande
	<i>E</i>	= cantidad de meses de operación de la empresa

El análisis fue ejecutado con el programado estadístico MINITAB 14, el cual trabajó con un total de 686 datos de empresas, tomando como unidad de análisis el desempeño

empresarial medido como el éxito, relacionado con que la empresa se encuentre en operación a la fecha del estudio, y el fracaso, vinculado al cierre de la empresa dentro del periodo de estudio. El fracaso fue tomado como el evento en el análisis mediante programado. La regresión logística binomial buscaba concluir sobre qué factores influyen (aumentan o disminuyen) la probabilidad de éxito o fracaso de una nueva empresa.

RESULTADOS Y ANÁLISIS

Los resultados obtenidos mediante el análisis con Minitab arrojaron como único factor significativo, para un nivel de confianza del 95%, la edad de la empresa (o tiempo de operación), medida en meses (Tabla 23). Para dicho factor se obtuvo un coeficiente de -0.0164898, el cual cuantifica el efecto sobre la probabilidad del fracaso de una nueva empresa. Este resultado puede expresarse de la siguiente forma: por cada mes que aumente el tiempo de operación de una nueva empresa en Puerto Rico, disminuye la probabilidad de fracaso o cierre en una proporción de 0.0164898.

Tabla 23. Resultados del Análisis de Regresión Logística Binomial

Predictor	Logistic Regression Table						
	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% Lower	CI Upper
Constant	-0.903086	0.514550	-1.76	0.079			
Inversión	-0.0000001	0.0000001	-0.88	0.381	1.00	1.00	1.00
Empleo Comprometido	0.0034810	0.0028637	1.22	0.224	1.00	1.00	1.01
Nómina Comprometida	-0.0000001	0.0000003	-0.31	0.754	1.00	1.00	1.00
EMPRESA POR ACTIVIDAD							
NO-MAN	-0.863900	0.580543	-1.49	0.137	0.42	0.14	1.32
SERVICIOS	0.269495	0.460511	0.59	0.558	1.31	0.53	3.23
EMPRESA POR TAMAÑO							
MEDIANA	-0.510044	0.557518	-0.91	0.360	0.60	0.20	1.79
MICRO	-0.617293	0.634610	-0.97	0.331	0.54	0.16	1.87
PEQUEÑA	-0.622922	0.490853	-1.27	0.204	0.54	0.20	1.40
EDAD (MESES)	-0.0164898	0.0055492	-2.97	0.003	0.98	0.97	0.99

* Significativo para un nivel de confianza de un 95%, $\alpha_{0,05}$

Estos resultados coinciden con la tendencia que logró observarse en el análisis del grupo de empresas cerradas, donde se señaló el comportamiento particular que mostraban las empresas agrupadas por rango de edad. Para tiempos de operación que sobrepasaban el tercer año, los porcentajes de cierres de empresas disminuían significativamente y por ende se llegó a la conclusión que el rango de cierre de las empresas es de 12 a 36 meses. Entre el segundo y tercer año de operaciones se identifican los grupos más densos de empresas cerradas.

4.2 LISTA DE EMPRESAS COMUNITARIAS

El primer aporte de la presente investigación fue la construcción de una lista de empresas comunitarias existentes al presente en Puerto Rico (Ver Apéndice B). Dicha lista muestra un total de 43 empresas comunitarias en las que predominan las CSFL y las PT (36 en conjunto). El número de cooperativas asciende a 7 (un 16% del total). La tabla 24 ofrece esta segmentación por tipo de corporación y a manera de resumen.

Tabla 24. Resumen del Universo de Empresas Comunitarias en Puerto Rico

	<i>Corporaciones PT</i>	<i>Cooperativas Industriales</i>	<i>Corporaciones sin Fines de Lucro³⁰</i>	<i>Total</i>
No. de Empresas	19	7	17	43

De entre este universo de empresas se identificaron las dedicadas a la manufactura o industriales para cada tipo de corporación. La selección dio como resultado un total de doce (12) empresas de las cuales siete (7) son cooperativas (*Cooperativa Marcoop Molding, Cooperativa Orocoveña Biscuit, Cooperativa Aguja y Moda de Inspiración (COAMI), Cooperativa Industrial de Comerío, Cooperativa Creación de la Montaña,*

³⁰ Se incluyeron solamente *corporaciones empresariales sin fines de lucro personal* y algunas *CDC's* que cumplen con el criterio establecido de albergar una iniciativa económica, mantenerla activa y dentro de la primera línea de acción de la corporación.

Cooperativa Caribbean Coop y Electronic Coop o E-Coop); tres (3) son corporaciones especiales propiedad de trabajadores PT (*Corporación Comunitaria Reciclaje del Norte, Inc. PT, Gráficos Inc., PT y Grupo Farmacéutico del Este, Inc. PT.*) y 2 son corporaciones sin fines de lucro (*Las Flores Metalarte, Inc y Luchadores Unidos de Minillas Incorporados - LUMINC*).

El sector industrial, dentro del universo de empresas comunitarias identificado mediante la lista, representa casi el 28% del universo de empresas comunitarias identificado en la presente investigación.

4.3 MODELO DE DINAMIZACIÓN PARA EMPRESAS COMUNITARIAS

Partiendo de la hipótesis que el proceso de desarrollo de la gestión empresarial de una empresa comunitaria puede ser caracterizado mediante un modelo de dinamización basado en la estrategia de dinamización desarrollada por Fernández de Lucio et al. (2002), la presente investigación estableció como producto final el diseño de dicho modelo. La revisión de literatura sobre empresas comunitarias aportó las bases teóricas para su diseño. La estructura del modelo fue tomada de la estrategia de dinamización de Fernández de Lucio et al. (2002). Los factores, estados y etapas fueron construidos para el caso específico de las empresas comunitarias.

4.3.1 Marco Teórico del Modelo

El modelo formulado tiene su fundamento teórico en la revisión de literatura del estudio de casos de Meléndez y Medina (1999) que propone cuatro grupos de factores asociados al éxito, el cual fue contextualizado con el análisis de historias empresariales contemporáneas para así inferir cuáles factores fungían como características particulares

de las empresas comunitarias en Puerto Rico preponderantes para el modelo de dinamización a proponer. Los conglomerados de factores asociados al éxito de la empresa comunitaria, que se han señalado como: *los asociados a la empresa, los asociados al contexto mercantil, los asociados al contexto institucional y los asociados al contexto comunal*, fueron el punto de partida para construir el grupo de factores de dinamización que define en el modelo los estados y las acciones dinamizadoras necesarias para incrementar el grado de dinamización de una empresa comunitaria.

La estructura del modelo tomó como base el esquema de ciclo de vida (Figura 37). Dicho ciclo, fundamentalmente descrito para las empresas tradicionales, está compuesto por cuatro etapas: 1) una *etapa inicial*, donde el énfasis recae sobre la planificación, el diseño y el financiamiento del proyecto y se hace énfasis en la viabilidad económica del mismo; 2) una *etapa preoperativa*, en la cual la mayoría de las empresas llevan a cabo la prueba piloto y se vincula personal inicialmente de manera voluntaria, 3) una *etapa de arranque* en la que la operación se mantiene aunque muchas veces con pérdidas y por lo tanto solicitan ayuda técnica, donativos y otros subsidios a los que puedan ser elegibles; 4) una *etapa de maduración*, caracterizada por la rápida expansión y formalización del empleo, en esta etapa se cosechan ganancias que permiten acumular capital y se logra autosuficiencia.



Figura 37. Ciclo de vida tradicional de las empresas

Siguiendo la literatura, el ciclo de vida de una empresa comunitaria no debe diferir sustancialmente del ciclo tradicional descrito para las empresas comerciales. En Puerto

Rico hay situaciones y circunstancias que generan diferencias significativas para tal ciclo aplicado a las empresas comunitarias.

Cuando hablamos de las empresas recuperadas que son aquellas que tienen su origen en el cierre de grandes empresas (generalmente multinacionales) y generan despidos masivos, se puede observar que las etapas de planificación e implantación inicial prácticamente se fusionan y son en promedio más cortas en comparación con el sector tradicional. La evaluación de la viabilidad en estos casos se facilita por el hecho que muchas veces el cierre de las empresas subsidiarias por la matriz no se debe a la falta de viabilidad y rentabilidad del negocio. Las cooperativas y las corporaciones propiedad de trabajadores (PT) han figurado como mecanismos empresariales comunes por medio de los cuales se organizan las empresas recuperadas. Casi siempre estas iniciativas de recuperación son lideradas por un grupo de desempleados de la empresa cerrada quienes entran a ser socios cooperativos o trabajadores dueños muchas veces explotando el mismo mercado que la empresa original.

Otra característica común de estos casos es que el inicio de la etapa productiva se hace en un periodo de tiempo relativamente corto (siempre y cuando las condiciones de recursos y negociación lo permitan) en comparación con la empresa tradicional.

En el caso de las CSFL, el hecho común de estar más asociadas a un trasfondo religioso, caritativo o filantrópico, repercute en que para estos casos, el tiempo que tome el ciclo y las etapas de desarrollo empresarial estén muy ligadas al acceso a contactos estratégicos, la obtención y calidad de apoyo externo. Por naturaleza jurídica, las CSFL son concebidas primordialmente como unidades de servicios, que facilitan el acceso de un tipo específico de población que de otra forma no lo tendría (sea por falta de recursos, discapacidades físicas o mentales, desinterés del sector comercial tradicional o ineficiencia de las estructuras públicas destinadas para ello, entre otras razones). Esto ha convertido a las CSFL en vehículos para crear alternativas empresariales de acción afirmativa e inserción, es decir, empresas que emplean como trabajadores a personas con dificultades de inserción sociolaboral o en situaciones de exclusión social, por ejemplo

personas con discapacidades. La acción afirmativa consiste en la práctica de “discriminación positiva”, para un determinado grupo social, étnico, minoritario o que históricamente haya sufrido discriminación (negativa).

La realidad empresarial describe una fase intermedia posterior al arranque del negocio y previa al logro de una madurez y autosuficiencia. Estadísticas divulgadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) revelaron que en Estados Unidos, al cabo del primer año 20 de cada 100 nuevas firmas salen del mercado y luego de tres años esta cifra sube a 45 por ciento. Lo anterior ratifica la existencia de una etapa sustancial que hemos denominado como “probatoria” para los propósitos de la investigación. Similar al periodo de prueba que un trabajador debe superar cuando ingresa nuevo a un empleo, las nuevas empresas comunitarias se deben enfrentar al mercado para definir (promover, diversificar, modificar y/o adaptar) sus productos, servicios y clientela, corroborar su sostenibilidad financiera, especializarse en la actividad productiva e inclusive ganar reconocimiento y posicionarse en el mercado. Superado el periodo de prueba se puede considerar que la empresa pasa a una fase de consolidación en la que crece y se diversifica, afianzando su proyección en el largo plazo. De la consolidación de la empresa depende que llegue a una última fase llamada de madurez y cosecha.

4.3.2 Descripción del Modelo

Para los efectos de la presente investigación, se ha definido el concepto de *dinamización de las empresas comunitarias* como el cambio estructural en su grado de desarrollo empresarial mediante la articulación efectiva de cinco dimensiones operacionales que caracterizan una gestión empresarial comunitaria exitosa.

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 ciertos factores estratégicos, mejorando el desempeño en las dimensiones operacionales que

mide el modelo para lograr así un mayor grado de dinamización. El proceso se repite sucesivamente hasta alcanzar el estado dinamizado, el cual constituye el punto de llegada o máximo grado de dinamización del modelo. En el estado dinamizado el nivel de desarrollo en el que la empresa se haya le debe permitir operar un Cuadro Integral de Mando como sistema de medición de la gestión atado al proceso de mejoramiento continuo.

4.3.2.1 Estructura del Modelo

El modelo propuesto se ha diseñado tomando en cuenta el ciclo de vida de las empresas comunitarias puertorriqueñas que se ha comentado anteriormente en este artículo, y estructuralmente es similar al modelo original creado por Fernández et al. (2002) aunque se han incluido algunos nuevos elementos.

El modelo se compone de una fase de diagnóstico preliminar, cuatro estados de dinamización, y tres etapas de transición entre cada estado. Además se integra una fase de Mantenimiento de la dinamización donde la medición de la gestión se hace mediante el Cuadro Integral de Mando (Figura 38).

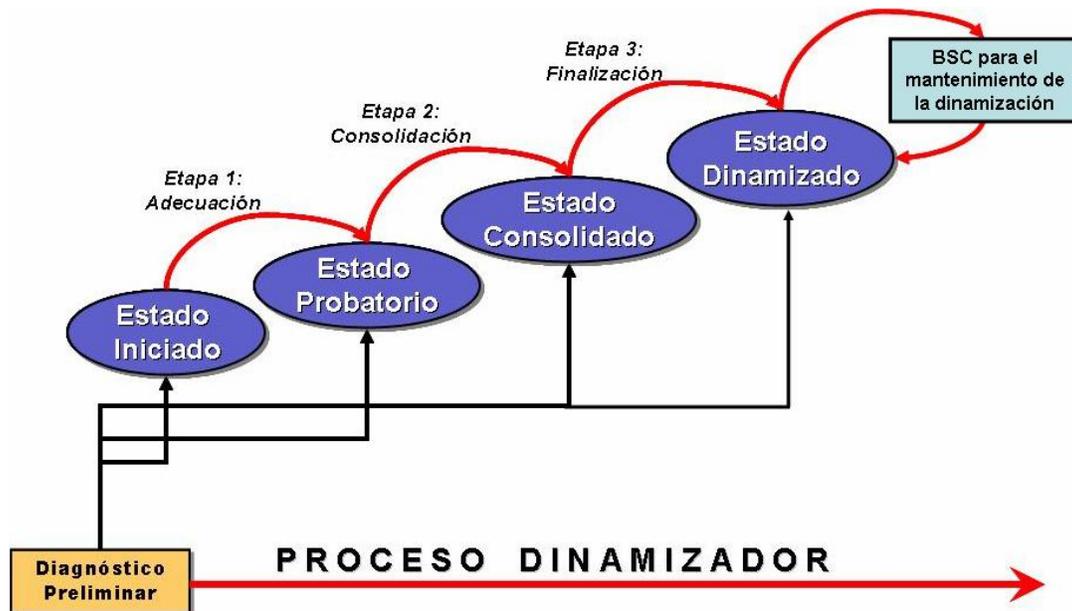


Figura 38. Modelo Básico de Dinamización para las empresas comunitarias

El modelo es secuencial y los estados miden el desarrollo evolutivo de la empresa. Mediante un diagnóstico preliminar se establece el punto de partida que puede ser cualquiera de los estados del modelo. Como última consideración, el modelo propuesto se considera estándar para la dinamización de cualquier tipo de empresa comunitaria dedicada a la venta de bienes y servicios, independientemente del tipo de corporación, tiempo de operación, producto/servicio o clientela.

4.3.2.2 Estados del Modelo

De menor a mayor grado en la escala de dinamización los estados del modelo son: *Estado Iniciado, Estado Probatorio, Estado Consolidado y Estado Dinamizado.*

Los estados están definidos en referencia a cinco dimensiones operacionales: Relaciones Externas, Visión Empresarial, Profesionalización de la Gestión, Autogestión y Ejecutoria. A su vez, estas dimensiones están integradas por factores (Tabla 25) con relación a los cuales se ha definido el propósito de la dinamización.

Tabla 25. Dimensiones Operacionales y Factores de evaluación de la dinamización

Dimensión	Factor
RELACIONES EXTERNAS	1. <i>Financiamiento</i>
	2. <i>Apoyo Externo</i>
VISIÓN EMPRESARIAL	3. <i>Producto/Servicio</i>
	4. <i>Capitalización</i>
	5. <i>Estrategia</i>
PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN	6. <i>Procesos Internos</i>
	7. <i>Liderato Administrativo</i>
	8. <i>Departamentalización de las funciones</i>
AUTOGESTIÓN	9. <i>Participación de los trabajadores</i>
	10. <i>Fortalecimiento de la visión comunitaria</i>
EJECUTORIA	11. <i>Empleos</i>
	12. <i>Responsabilidad Social</i>

La herramienta de diagnóstico organizacional (Apéndice E) 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*. Los rangos para estas categorías vienen dados por la siguiente relación:

0-9 No superada	21-25 En ejecución Avanzada
10-19 En ejecución	26-30 Superada

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*. Esta clasificación se ilustra en la Figura 39.

INCIPIENTE / INICIADO	PROBATORIO	CONSOLIDADO	DINAMIZADO
			
			
			

 <i>No superada</i>	 <i>En ejecución</i>	 <i>En ejecución Avanzada</i>	 <i>Superada</i>
--	---	--	---

Figura 39. Estados y Dimensiones Operacionales en el modelo de Dinamización

La dimensión de Relaciones Externas, se considera como deseable para la dinamización que la empresa avance en la generación de flujos recurrentes de ingresos propios y continuos, acceso a fuentes de financiamiento (tanto públicas como privadas y que requieran repago como líneas de crédito y préstamos a termino), salud financiera definida por la independencia de subsidios y subvenciones, y el establecimiento de alianzas de mutua cooperación y beneficio (con entes externos variados del sector público y privado.), la vinculación exclusiva de asistencia técnica especializada y/o la incorporación sistematizada de trabajo voluntario.

La Visión Empresarial procura por la diversificación en la gama de productos o servicios, operacionalización incorporando de elementos de servicio y satisfacción del cliente, inversión de recursos en activos de capital (maquinaria y planta física) y la asignación de recursos (dinero/personal) a la gestión de mercadeo, manejo de riesgos y formación técnica del personal.

La Profesionalización de la Gestión es medida por las prácticas formales en las operaciones mediante políticas administrativas definidas en manuales de empleados, sistemas y procedimientos, aspectos fiscales y otros, la dedicación primordial del liderato a la función administrativa así como la distribución de responsabilidades y tareas según establecido en un organigrama funcional.

La participación de los trabajadores en procesos democráticos definidos para la toma de decisiones tales como asambleas, referendos, comités de trabajo y otros y la educación del personal en los valores comunitarios es fundamental para el concepto de autogestión que debe poseer una empresa dinamizada.

La ejecutoria, no se mide de una forma tradicional. En el concepto del modelo, la ejecutoria apropiada de una empresa dinamizada viene dada por la creación de empleos estables, razonablemente remunerados tomando en cuenta el paquete completo de beneficios y los promedios de la industria particular y su capacidad para la reinversión comunitaria.

4.3.2.3 Etapas del Modelo

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. Las tres etapas definidas en el modelo marcan la evolución o transición de uno y otro de los cuatro estados del modelo.

La etapa de Adecuación se da por el cumplimiento de las acciones que mueven la empresa de un estado iniciado a un estado probatorio. El Plan de acción en la etapa de Consolidación debe ir dirigido a que las cinco dimensiones procurando entren en un nivel de ejecución o ejecución/superado correspondientemente para las dimensiones operacionales definidas.

La etapa de finalización es la última que propone el modelo en la cual la empresa ajusta su gestión empresarial bajo lo que el modelo establece en el criterio de una empresa comunitaria dinamizada.

4.3.3 Aplicabilidad del Modelo

Con el propósito de validar la aplicabilidad del modelo teórico propuesto se seleccionó a Las Flores Metalarte, Inc. (LFM) para el ejercicio de confrontación del modelo con la realidad de una empresa comunitaria emblemática de la autogestión exitosa en el sector productivo (Meléndez y Medina, 1999; Bauen, 1996; OCE, 2003).

LFM es una CSFL de las denominadas “*corporación empresarial sin fines de lucro personal*”, dedicada a la manufactura de muebles organizada bajo la figura jurídica de una corporación sin fines de lucro en el 1974. Genera alrededor de 150 empleos estables a personas de ingresos bajos y moderados del Municipio de Coamo y factura sobre US \$8 millones en ventas anuales.

Administrar la rúbrica de diagnóstico a Las Flores Metalarte Inc., la interacción la revisión de la documentación y la ponderación pertinente sirvió para ajustar mejor la

teoría a la práctica mediante el mejoramiento de la documentación de interfase y la ejecución del proceso de diagnóstico. Mejoras en el fraseo de los enunciados del formulario fue una de las acciones que trajo consigo esta aplicación. Una mayor especificidad y una rápida comprensión del aspecto evaluado fueron los objetivos de este mejoramiento del instrumento. Aunque inicialmente el proceso de diagnóstico se formuló como uno autodirigido y en este orden de ideas se dio el diseño de la herramienta metodológica, en la práctica se logró establecer la necesidad de que el proceso contara con un agente externo como administrador del proceso y que la organización se encargará de recopilar la información de soporte. En este cambio se ratificó al revisarse la experiencia de NPERCI en los procesos de certificación que esta realiza con las CSFL en Puerto Rico.

4.4 ANÁLISIS CUALITATIVO PARA EL DISEÑO DEL CIM

4.4.1 Empresas Entrevistadas

En la investigación cualitativa participaron seis empresas comunitarias mediante la realización de una entrevista semiestructurada (según un formato de preguntas guía) que indagó sobre sus prácticas empresariales en el marco de las cuatro perspectivas del Cuadro Integral de Mando. La entrevista fue acompañada de un cuestionario de identificación (Apéndice D) con el que se recopiló información para caracterizar a las empresas participantes.

El grupo de seis empresas entrevistadas estaba conformado por tres cooperativas industriales: *Creación de la Montaña*, *Electronic Coop* y *Caribbean Coop*; dos corporaciones especiales propiedad de trabajadores (PT): *Gráficos Inc.*, *PT* y *Corporación Comunitaria Reciclaje del Norte Inc.*, *PT.*; y una corporación sin fines de lucro personal: *Las Flores Metalarte Inc.* Las seis empresas en mención pertenecían a diversos sectores y actividades empresariales, algunas con mayor trayectoria que otras y

con tamaños diversos. Un resumen del perfil de cada una de las empresas participantes del estudio se muestra en la tabla 26.

Tabla 26. Perfil de las empresas participantes del análisis cualitativo

Empresa	Actividad Económica	Tiempo de Operación (Años)	# Socios o miembros	# empleos generados	Alcance Mercado	# Unidades de Negocio	Etapas Empresariales	Estrategia Financiera
E-COOP	Sistemas de seguridad y productos relacionados	4	25	30	Internacional	3	Crecimiento	Crecimiento y Diversificación
COOPERATIVA CREACIÓN DE LA MONTAÑA	Producción de Uniformes para agencias de gobierno y entidades privadas	5	18	46	Isla	1	Crecimiento	Reducción de costos y mejora productividad
CARIBBEAN COOP	Confección de calzado de seguridad	4	7	80	Internacional	3	Crecimiento	Crecimiento y Diversificación
GRÁFICOS INC, PT.	Producción de impresos y venta al por mayor de materiales escolares, oficina y arte.	13	6	6	Local/Regional	2	Sostenimiento	Crecimiento y diversificación
RECICLAJE DEL NORTE INC., PT	Recuperación, manejo y venta de material reciclable. Servicios de educación sobre el reciclaje	11	45	80	Isla	3	Crecimiento	Crecimiento y Diversificación
LAS FLORES METALARTE INC.	Manufactura de muebles y gabinetes de cocina	33	N/A	152	Internacional	3	Madurez	Reducción costos y mayor utilización activos

4.4.1.1 Electronic Coop (E-Coop)

Ubicada en el Municipio de Barceloneta, E-Coop nace como consecuencia del cierre de General Instrument, una multinacional ubicada en los mismos edificios de PRIDCO que hoy utiliza E-Coop y que generaba unos 1,500 empleos y facturaba más de \$8 millones. El actual gerente fungía como gerente general de la subsidiaria que ante la desaparición de la sección 936 del código de Rentas fue trasladada a México y fue la persona encargada de dirigir todo este proceso.

E-Coop surge como una iniciativa de un grupo de trabajadores cuyo contacto con Fomento les llevó a organizar una cooperativa y continuar en el negocio de la tecnología,

pero fabricando productos diferentes de los que manufacturaba General Instrument. E-Coop es la primera cooperativa de alta tecnología en Puerto Rico y atiende tres unidades de negocio: el diseño, manufactura e instalación de equipos de energía alternativa, la venta de un sistema de GPS y la manufactura por contrato de piezas electrónicas mediante SMT (Surface Mount Technology).

La participación de esta empresa en el estudio permitió conocer estrategias de supervivencia que su directiva ha ejecutado debido a que el sector tecnológico demanda de una inversión alta de capital que hasta el momento E-coop no ha logrado asegurar ni con la banca privada ni dentro del sector cooperativo. No obstante en el aspecto operacional, el hecho de que su directiva tuviese la experiencia en la dirección de una subsidiaria tan grande como General Instrument favorece el hecho que manejen herramientas tales como Joint Venture, Kaban, Just in Time, entre otras, las cuales ellos aplican en sus operaciones de manufactura principalmente.

4.4.1.2 Cooperativa Creación de la Montaña

Ubicada en el municipio de Utuado, Creación de la Montaña nace de un grupo de exempleados de las empresas Ranger y Permont Manufacturing (que estaban ubicadas de igual forma en Utuado), las cuales cerraron en el 2001 y fueron trasladadas a Santo Domingo.

Creación de la Montaña fue organizada inicialmente por grupo de 70 exempleados con el apoyo de personal del Departamento del Trabajo. Se incorporaron como cooperativa en Junio de 2002 con unas acciones valoradas en \$2,000 que muchos de sus socios pagaron con préstamos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Utuado.

Fomento aportó \$25,000 para adecuar el edificio en el cual opera la empresa actualmente y obtuvieron donaciones de equipos y maquinarias por parte del Instituto Socioeconómico Comunitario (INSEC). Iniciaron operaciones en Noviembre de 2002 obteniendo un primer contrato con la Autoridad Metropolitana de Autobuses (AMA). Actualmente confeccionan uniformes a la Autoridad de Energía Eléctrica (AEE), Administración de

Corrección, Policía de Puerto Rico, Administración de Recursos Naturales y algunas escuelas públicas y privadas.

Esta empresa debido al sector al que pertenece presenta consideraciones específicas que afectan la gestión empresarial. Los despidos masivos (layoffs) que son propios de esta industria y la participación en subastas públicas son algunos de ellas.

4.4.1.3 Caribbean Coop

Ubicada en el Pueblo de Hatillo, nace a partir del cierre de Panam Shoes una de las concesionarias de Dexter Shoes, que empleaba cerca de 1,400 personas en esta área y tenía una producción que era 9 o 10 veces la producción actual de Caribbean Coop.

Un acercamiento con la oficina de Fomento Industrial conllevó a la incorporación como cooperativa. Comenzaron en el año 2002 trabajando en la producción de calzado para la Policía, pero Caribbean Coop encuentra su mercado manufacturando los mismo estilos de zapatos producidos por Dexter y que eran demandados en Marruecos, Turquía y Venezuela. Para el capital inicial obtienen un préstamo con el Banco de Desarrollo más la aportación de 10 socios iniciales.

Este caso de esta empresa es especial porque dentro de su estrategia de financiamiento han utilizado diferentes incentivos y programas (Ley 52, Consorcio, Pan y Trabajo, PERF) para mantener estables los más de 80 empleos directos que generan en la parte de producción. Además, debido a su actitud temprana abierta a la diversificación de sus productos han podido mantenerse y crecer. Actualmente le manufacturan calzado al gobierno local, la Fuerza Aérea (Airforce) y el Servicio Postal de los Estados Unidos. También representan las marcas de algunos de los zapatos que confeccionan tales como los Converts, y son el fabricante autorizado en toda América de los I-roc, un modelo de zapatos ortopédicos debidamente patentado.

Recientemente Caribbean Coop en acuerdo con la Compañía de Fomento Industrial, habilitó parte de su almacén para albergar el primer “outlet” comunitario: Hecho Akí Factory. Este funciona como un establecimiento comercial cooperativo donde están a la

venta los productos que son elaborados en Puerto Rico por otras cooperativas industriales. Con esta iniciativa se ha fomentado entre las cooperativas industriales la integración creándose un mercado para los productos puertorriqueños.

4.4.1.4 Gráficos Inc., PT

Ubicado en Caguas, Gráficos PT nace como grupo de trabajo organizado de los exempleados de Graficoop, la imprenta de la Liga de Cooperativas. En diciembre de 1991 cuando se da la noticia del cierre de esta imprenta, un grupo de 13 empleados inician la organización de esta Corporación PT ante la necesidad de asegurarse su empleo y los ingresos que devengaban hasta entonces.

El caso de Gráficos es la recuperación de una empresa a partir de la compra del negocio incluyendo pasivos y activos (deudas, cuentas por pagar y cuentas por pagar, equipos y maquinaria) con un plazo de pago de 5 años y un año de moratoria y recibiendo inclusive los clientes referidos. Lo anterior pudo darse debido a que la imprenta inicial (Graficoop) cerró por falta de infraestructura dentro de la Liga de Cooperativas para administrarla. Gráficos pudo saldar la deuda en un periodo de tiempo menor al pactado (3 años).

Gráficos es una de las primeras PT organizadas en Puerto Rico y enfrentó grandes obstáculos que frenaron su desarrollo operacional e incluso le impedían beneficiarse de los privilegios que la ley le concede a la corporación PT. Lo anterior debido al desconocimiento de lo que era esta nueva figura en aquel entonces y la burocratización de las agencias.

4.4.1.5 Corporación Comunitaria Reciclaje del Norte Inc., PT.

Ubicada en el pueblo de Hatillo, Reciclaje del Norte es la primera empresa comunitaria dedicada al manejo de materiales multireciclables en el área norte de Puerto Rico. Fue fundada en 1996 por el Sr. Luis A. Sánchez, actual gerente, e incorporada ante el estado como una Corporación Especial Propiedad de Trabajadores en ese mismo año.

Actualmente es la empresa de reciclaje de mayor crecimiento en los últimos diez años que ofrece la compra de materiales como papel de oficina, papel periódico y cartón corrugado en sus plantas de San Juan y Hatillo. La empresa se dedica a la venta posterior de estos materiales en los mercados de Asia.

También ofrecen servicios de decomiso de equipos electrónicos que incluye toda la logística para la remoción del equipo. Además, recientemente incursionó con la oferta de servicios de destrucción de información confidencial mediante un proceso debidamente certificado y abrió unas nuevas facilidades en el municipio de Hormigueros.

4.4.1.6 Las Flores Metalarte Inc.

Ubicada en el municipio de Coamo, Las Flores Metalarte Inc., que toma su nombre del barrio en el que está ubicado es un fabricante de gabinetes de cocina, gabinetes de baño, juegos de cuartos y juegos de sala, que ha creado y mantenido hasta la fecha más de 150 empleos estables para los residentes locales. La empresa nació en 1974 como un proyecto de desarrollo económico liderado por el entonces Comité de Acción Social de la Capilla San Martín de Porres del Barrio San Ildefonso, Sector Las Flores perteneciente a la parroquia de Coamo.

Metalarte ostenta la distinción de ser una de las pocas empresas de carácter comunitario con orientación económica que ha alcanzado el éxito de acuerdo a las variables tradicionales, y por tanto es considerado el caso más emblemático del emprendimiento comunitario en Puerto Rico. Una mayor descripción de esta empresa se incluye en este capítulo al presentar los resultados del diagnóstico según el modelo de dinamización y el diseño del CIM (modificado/adaptado) para Las Flores Metalarte Inc.

4.4.2 Conclusiones generales obtenidas de las entrevistas

El análisis de las entrevistas condujo a un mayor conocimiento del sector empresarial comunitario que se formularon para los efectos de esta investigación a manera de conclusiones, las cuales se discuten en este apartado.

Inicialmente se esperaba encontrar, en la mayoría de los casos, una cultura empresarial pobre con la que tradicionalmente es asociado el Tercer Sector. No obstante se encontraron organizaciones muy empresariales en sus prácticas y cultura interna, y consistentemente estos casos sobresalen en su desempeño y éxito sobre los otros.

Una gran parte de las empresas puede considerarse diestra en planificación, estrategia y visión. La planificación en la empresa comunitaria dejó de ser informal y se ha integrado con la estrategia y la visualización de una misión empresarial. Si bien, pocas empresas desarrollaron un plan de negocio, muchas sí hicieron uso de estrategias y herramientas de planificación más sencillas. La autonomía de las diferentes organizaciones es demostrada en un gobierno democrático, aún para aquellas donde existe la participación externa de entidades de apoyo mediante donativos. Para aquellas organizaciones cuya figura les permite integrar subsidios y subvenciones públicos el ideal es aprovecharlos e integrarlos a la estructura de financiamiento como herramientas estratégicas tratando de limitar la posible dependencia estructural que éstas pueden generar.

Las exenciones son comunes a todas las corporaciones y la totalidad de ellas se encuentran en un grado de desarrollo y organización que les ha permitido llevar a cabo de forma exitosa el proceso de aplicación para las mismas (estatal y federal).

Todas las empresas comparten un carácter comunitario, es decir, el haber surgido como una iniciativa de una comunidad³¹, resultado de la dinámica colectiva. La participación y el poder compartido se refleja en la toma de decisiones basada en la propiedad y no en el

³¹ Véase la definición de comunidad referida en la revisión de literatura desarrollada en esta investigación.

capital. La política de "un miembro, un voto" es manifestación del poder compartido mediante un estilo democrático. En sus inicios, las empresas comunitarias lucharon constantemente con los recursos escasos y enfrentaban problemas de impacto de sus actividades económicas relacionados con los niveles de producción y cumplimiento en la entrega. También condiciona en esta etapa el financiamiento al que tenga acceso la empresa. Si éste es a corto plazo (contratos temporeros, por ejemplo) se afecta el empleo sostenido dado que se ata a los períodos de financiamiento a corto plazo.

Predomina un carácter social que persiguen y manifiestan al buscar el beneficio de la comunidad mediante un alto sentido de la responsabilidad social, especialmente a nivel local. La diversificación se identificó como la estrategia fundamental para la consolidación de la empresa una vez ha sido probada por el mercado.

La promoción de su valor social y el impacto del balance social generado son áreas que se identificaron como debilidades. Pocas organizaciones miden su impacto social, e incluyen valores y métricas de estos aspectos dentro del funcionamiento de sus negocios. Las que lo han hecho ha sido con el fin de proporcionar datos e información solicitados por los proveedores de fondos. No obstante muchas de estas empresas reconocen estar trabajando en ser más proactivas en la medición y divulgación de sus resultados sociales.

4.4.3 Conclusiones sobre las Perspectivas del CIM

Perspectiva Financiera

- La primera perspectiva analizada fue la financiera. Las metas financieras son fundamentales dentro de las prácticas administrativas de todas las empresas participantes. Debido a que todas las empresas participantes se dedican a una actividad económica continua (bien sea produciendo mercancías y/o vendiendo servicios industriales) se pudo concluir que esta orientación económica no difiere entre naturaleza lucrativa o no lucrativa de las empresas.
- En comparación con el sector tradicional la diferencia radica en la distribución de los flujos financieros obtenidos.

- Los resultados financieros son las medidas tradicionales de la sostenibilidad y autosuficiencia. Estos dos conceptos aunque resultan similares engloban dos situaciones diferentes: el primero considera la obtención de resultados positivos que aseguren el mantenimiento del ejercicio empresarial, como afirma el Sr. José Cabezudo, gerente de Gráficos Inc., al referirse a las metas financieras: *“Nosotros compramos un negocio, y como negocio hemos tenido que asegurarnos que siga funcionando como negocio”*. El segundo hace referencia a la capacidad de la empresa de ser autónoma (no depender de fuentes externas) en mostrar un buen desempeño económico. Como afirma Jaime Paifer, gerente de Metalarte: *“El que la empresa genere sus ingresos continuamente y sobreviva nos permite garantizar los empleos que proveemos”*.
- Tanto la sostenibilidad como la autosuficiencia se subordinan a la rentabilidad de las operaciones que genere la empresa. La maximización de ingresos se relaciona con la necesidad de asegurar una sostenibilidad financiera que permita corresponder con la misión social.
- La distribución de ganancias está subordinada al tipo de figura legal, se reconoce en todos los casos las limitaciones que impone cada figura en específico. Sin embargo, se considera como una meta el poder otorgar incentivos económicos, repartir dividendos, realizar aportaciones a la cuenta de capital o incrementar el paquete de beneficios (distribución en especie).
- La obtención de ingresos continuos es la causa por la que puede darse una distribución de ganancias (o sobrantes en el caso de las CSFL) y en todos los casos esta continuidad tiene su origen en el flujo de ventas.
- También se relacionan las metas económicas, a partir de las demandas de proveedores externos de fondos con la consecución de metas sociales.
- La obtención o mantenimiento de un nivel de autosuficiencia, tiene una relación de dependencia de la figura legal pero se considera general a todos los tres tipos de corporaciones.

Perspectiva del Cliente

- La perspectiva asociada al cliente identificó aspectos que coinciden con la revisión de literatura. Se identifican dos tipos clientes, pero se asocia tradicionalmente al concepto del cliente consumidor, quien compra y paga y origina el mayor volumen de ventas de la empresa.
- La orientación hacia el cliente dentro de estas empresas es similar a la que caracteriza al sector empresarial tradicional.
- La comercialización es vista como algo corriente que los negocios lo hagan y no se consideran fuera de estas prácticas, como se ha señalado en la literatura para la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro.
- El modelo de ventas entre las seis empresas participantes abarca: la venta directa, la venta al por mayor (exclusivamente) y la manufactura por contrato.
- Para el cliente-consumidor fueron señaladas constantemente características como las necesidades y las expectativas. La satisfacción es causada por la acción de la empresa sobre estas características y a su vez, dicha satisfacción origina un comportamiento de fidelidad.
- La calidad se asocia más con las expectativas del cliente y como otra causa de fidelidad del cliente-consumidor. Pocas empresas tienen prácticas formales de medición de la satisfacción de sus clientes. Inclusive pocas conocen cuan fieles son sus clientes.
- El otro tipo de cliente señalado en los casos estudiados es el del donante. Aunque algunas de las empresas no reciben actualmente una inyección de recursos por parte de fuentes externas, todas las entrevistadas han funcionado en algún momento histórico bajo estas condiciones.
- Los recursos aportados por los donantes (no necesariamente económicos) buscan la consecución de unos resultados, que no requieren ser necesariamente del tipo económico.

- La fidelidad también se asocia con el cliente donante, quien aporta recursos esperando unos resultados. El cumplimiento de estos resultados se relaciona con el concepto de fidelidad, en este caso del donante.

Perspectiva de Procesos Internos

- El análisis encontró que esta perspectiva se asocia fundamentalmente con los productos/servicios ofrecidos. El diseño, costo, calidad y tiempo de entrega son las características principales que toman en cuenta las empresas para evaluar su capacidad interna. Las devoluciones de productos se da por la falta de cumplimiento de alguna de estas características, es por ello que se deben monitorear constantemente.
- La mayoría señaló tener procedimientos y formas de medir la calidad de sus productos.
- La selección del mercado está relacionada al diseño del producto y define la demanda que la empresa debe satisfacer.
- El proceso operativo, del cual hace parte el producto, es vinculó con los recursos y la capacidad interna con los que cuenta la empresa.
- La formalidad interna de los procesos del negocio dentro de las empresas participantes fue variable según el tipo de proceso y la trayectoria de la empresa. La experiencia administrativa de la directiva favorece la formalidad de procesos y procedimientos, en algunas de las empresas. Mientras que en otros casos existen muchas actividades, especialmente asociadas a la producción, a las que en la actualidad se les ha empezado a dedicar esfuerzos para formalizarlas, a pesar del largo tiempo de operación que pueda llevar el negocio.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- El aprendizaje es entendido dentro de las empresas comunitarias como el mejoramiento que va desarrollando la empresa en sus operaciones. Las empresas aprovechan el aprendizaje informal externo, especialmente mediante la asociación

y participación en redes relacionadas a su sector corporativo especialmente. Algunas de ellas compensan, de esta forma, las necesidades fortalecer las habilidades de gerencia del liderato del negocio.

- Se identificaron tres elementos principales: empleados, recursos e información.
- La satisfacción y retención de los empleados juega un papel primordial para incrementar la capacidad de mejorar.
- Por ley y/o por adopción dentro del reglamento y estatutos de las empresas, la dirección empresarial de la empresa comunitaria se considera como una entidad holística conducida entre personal y gerencia. Esta legitimidad de la participación de los empleados y/o trabajadores dueños es otra herramienta de mejoramiento que aprovechan las empresas.
- El riesgo económico significativo que se asumen mediante una empresa comunitaria, se justifica mediante la generación de empleo estable, bien remunerado (por lo menos a los niveles del mercado) un nivel mínimo de trabajadores pagados y el impacto en la comunidad.
- La capitalización de la empresa mediante la reinversión en sus recursos (humanos y físicos) es parte de mejoramiento al que hace referencia el aprendizaje empresarial.
- Las empresas comunitarias promueven estrategias formales de educación para el personal empleado.
- La información se considera una de las herramientas estratégicas para incrementar las habilidades de aprendizaje y crecimiento.
- El flujo de la información mediante un sistema estructurado para la medición de datos relevantes y su oportuna disponibilidad es una de las áreas que reconocen algunas de las empresas como área a mejorar.
- Los procesos informales de flujo de información limitan el crecimiento de las empresas y pueden retrasar la toma de decisiones.

4.5 CIM PARA EMPRESAS COMUNITARIAS

El CIM para las empresas comunitarias en Puerto Rico está fundamentado en el CIM tradicional creado por Kaplan y Norton. Sin embargo se propone una disposición particular de las perspectivas acorde con el actuar característico de este sector empresarial.

Se formuló un CIM de primer nivel, es decir, con cobertura de toda la organización, que traduce la misión y visión y las estrategias generales de la empresa. Además se propone una metodología para el despliegue específico a cada unidad de negocio, departamento o proceso, a partir del CIM de primer nivel. Esta metodología es amplia de forma que se pueda adaptar a cada caso en particular.

4.5.1 Diseño del CIM

Kaplan y Norton (2001) establecen una metodología de CIM a seguir (Figura 40). Dicha metodología incluye desde la identificación del alcance del CIM hasta su implementación seguimiento y control.

A partir de esta metodología, se identificaron los elementos a incluir en el diseño del CIM para las empresas comunitarias. El modelo abarca a la empresa en general, por lo cual no es necesario definir de antemano el área de estudio. Además, el alcance de la presente investigación no incluye las fases de implementación, seguimiento y control.

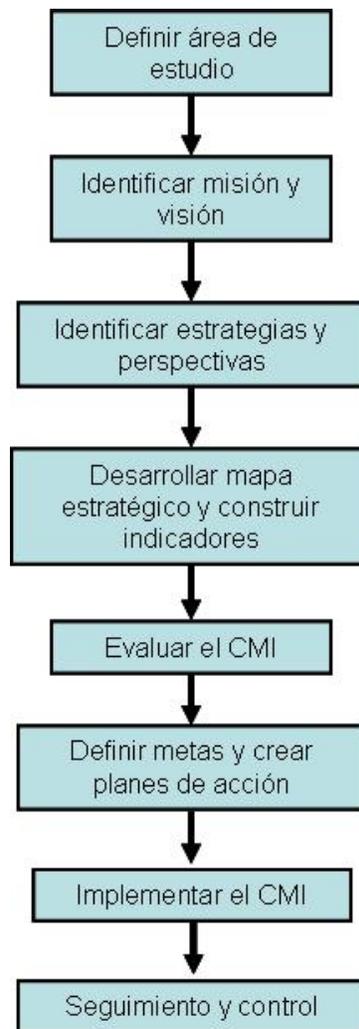


Figura 40. Metodología para construir un CIM

4.5.2 Misión y Visión

El CIM pretende ser general a todo el sector industrial comunitario, por lo tanto, se formuló una misión y visión empresarial genéricas para su diseño. Dicha misión y visión pueden asociarse fácilmente con el Plan estratégico específico de toda empresa comunitaria.

Misión Empresarial

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 social de generar empleo para una comunidad geográfica y/o de intereses.

Visión Empresarial

La empresa pretende sobresalir dentro de su mercado y sector, mediante una gestión empresarial exitosa, el logro de unos resultados financieros positivos y unas prácticas continuas de responsabilidad social empresarial.

4.5.3 Estrategias y Perspectivas

El CIM para las empresas comunitarias consta de cinco perspectivas: *Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento y la perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial*. Las cuatro primeras corresponden a las cuatro perspectivas tradicionales creadas por Kaplan y Norton (2001).

La última es una nueva perspectiva propuesta en esta investigación y creada para recopilar las características y enfoque social que exhibe éste sector en específico. Aunque las cuatro perspectivas del CIM han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores, y la mayoría de las empresas utilizan las cuatro perspectivas, Kaplan y Norton reconocen que dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia empresarial pueden necesitarse una o más perspectivas adicionales.

Sin embargo para la creación de una nueva perspectiva debe considerarse solamente aquellos factores que crean una ventaja competitiva y unos avances espectaculares para la

organización. Algunos expertos han identificado los empleados, proveedores y la comunidad como grupos de interés que no incorpora explícitamente el CIM tradicional.

Los propósitos y orientaciones de cada una de las cinco perspectivas señaladas en este modelo de CIM (modificado/adaptado) para las empresas comunitarias se definen más adelante.

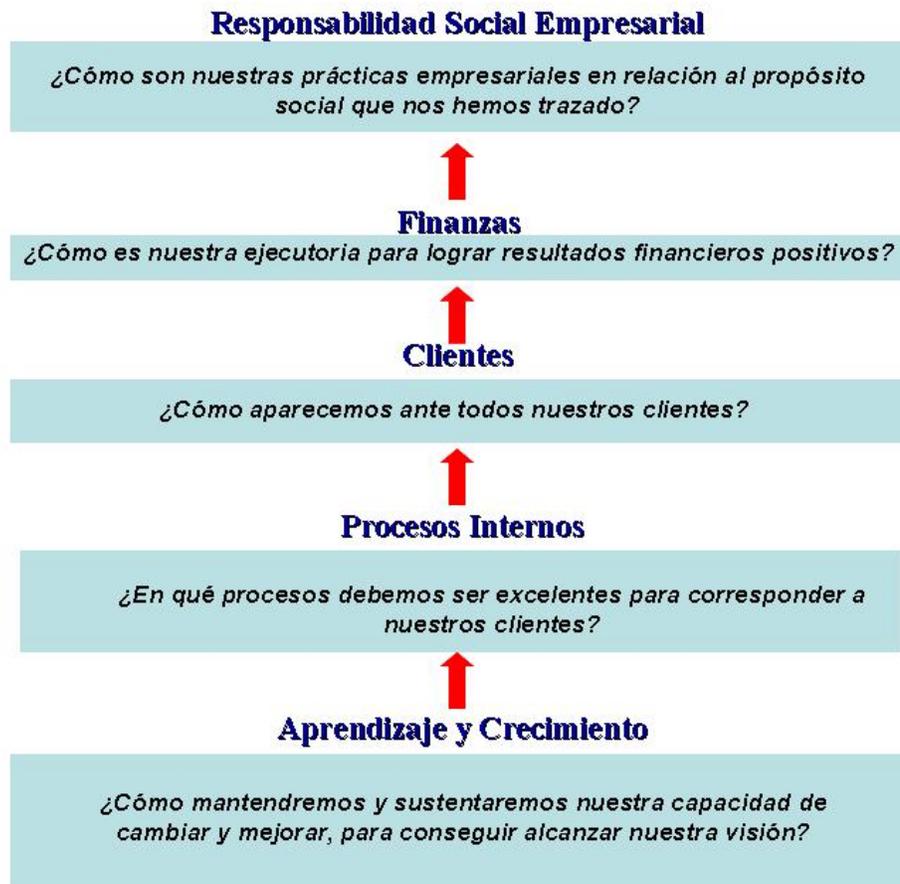


Figura 41. Perspectivas del CIM para las Empresas Comunitarias

4.5.3.1 Perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial

El CIM para las empresas comunitarias incluye esta nueva perspectiva y la sitúa a la cabeza sobre las cuatro perspectivas tradicionales. El carácter comunitario del sector empresarial que nos ocupa, conlleva a este tipo de empresas a mantener un alto sentido de

compromiso y responsabilidad social, que ha sido traducido dentro de la estructura del CIM mediante la creación de esta perspectiva.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es entendida como el compromiso de las empresas a un comportamiento responsable en sus acciones empresariales. Las empresas comunitarias son en sí mismas toda una unidad de RSE. La contratación de estas empresas como suplidores de servicios y productos es una práctica de RSE que se ha fomentado entre las grandes compañías en Puerto Rico.

La RSE dentro de la empresa comunitaria se relaciona directamente con la meta social de generar empleo a una comunidad de impacto específica. Las empresas comunitarias industriales tienen como proveer empleos estables e ingresos proporcionales bien sea a sus socios o trabajadores dueños en el caso de las PT y cooperativas, así como a la comunidad de empleados como lo han asumido las CSFL. También se ha identificado la distribución de los sobrantes generados como otra de los componentes de esta perspectiva.

Además, algunas incluyen el apoyo de otros proyectos comunitarios y/o servicios a la comunidad local. En el caso de las PT de reciclaje, es común que se lleven a cabo acciones relacionadas a la educación ambiental, por ejemplo.

4.5.3.2 Perspectiva Financiera

En contraste con lo que señala la literatura, las corporaciones empresariales comunitarias sin fines de lucro personal, las cooperativas y las PT puertorriqueñas mantienen un desempeño financiero muy similar al sector tradicional. La operacionalización hacia la consecución de metas financieras es una estrategia que les permite sostenerse y competir. La primacía de la orientación al cliente sobre las metas financieras, de la que habla constantemente la literatura, se manifiesta de forma común en el sector de las

corporaciones sin fines de lucro de servicios sociales y de salud, más no en las industriales.

La perspectiva financiera evalúa la ejecutoria empresarial en la existencia de sobrantes operacionales. Como se observó en la figura 42 se incluye como la segunda perspectiva en el orden jerárquico del modelo. 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 los tres tipos de estrategias financieras generales que puede seguir cualquier tipo de empresa. La reducción de costos y mejora de la productividad, la diversificación de los ingresos y la utilización de los activos, son las estrategias señaladas por Kaplan y Norton, como aquellas que proporcionan los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del CIM.

4.5.3.3 Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se contesta la pregunta *¿cómo aparecemos frente a todos nuestros clientes?*, la cual se hace mucho más compleja en el caso de este tipo de empresas. Esta complejidad se debe a la posible separación de los dos roles fundamentales del cliente: comprar y pagar, que puede darse en aquellos casos donde se involucran donantes. El concepto de donante se asocia más con la aportación de dinero o recursos en calidad de aportación, especialmente factible en el caso de las corporaciones que están clasificadas como sin fines de lucro. Sin embargo, para fines del modelo, se incluye bajo esta categorización cualquier tipo de aportación que recibe una empresa comunitaria, bien sea en calidad de subvenciones y subsidios e inclusive exenciones a las que tienen acceso tanto las sin fines de lucro como las PT.

El CIM mide en esta perspectiva 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.

4.5.3.4 Perspectiva de Procesos Internos

Los procesos medulares en que la empresa debe enfocarse para satisfacer a sus clientes son abordados mediante la perspectiva de procesos internos. La identificación de estos procesos está relacionada con la entrega de productos y servicios competitivos.

Para alcanzar este objetivo, los indicadores se construyen para evaluar aspectos específicos de la oferta de productos y servicios, el nivel operacional y los servicios de venta y postventa. Los procesos específicos que requieran incluirse deben definirse de forma transversal en lugar que por departamento, como propone la metodología del CIM tradicional.

4.5.3.5 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las tres anteriores. Los sistemas de información, los procesos operacionales y el capital humano son las áreas de oportunidad sobre las que el CIM para empresas comunitarias realiza la medición.

La información es una de las herramientas de aprendizaje que las empresas comunitarias pueden utilizar de forma valiosa. La operacionalización de un sistema de información a diferentes niveles y procesos medulares del negocio está directamente relacionada con el un nivel óptimo de operación y una ejecutoria exitosa como la que el modelo busca.

Los procesos operacionales y la capitalización de sus recursos humanos son, sin lugar a dudas, fuente inagotable de aprendizaje y oportunidades de mejoramiento organizacional.

4.5.4 Mapa Estratégico e Indicadores

Toda la información descrita sobre las perspectivas y estrategias del CIM es representada en el mapa estratégico que ilustra la interrelación entre perspectivas, objetivos y estrategias que conducen a la identificación de indicadores.

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un CIM es lograr identificar aquellos que mejor comuniquen el significado de la estrategia. Como cada estrategia es única, cada CIM deberá ser único y contener varios indicadores únicos. Sin embargo, se puede partir de indicadores centrales que aparecen repetidamente en los CIM o personalizar indicadores específicos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

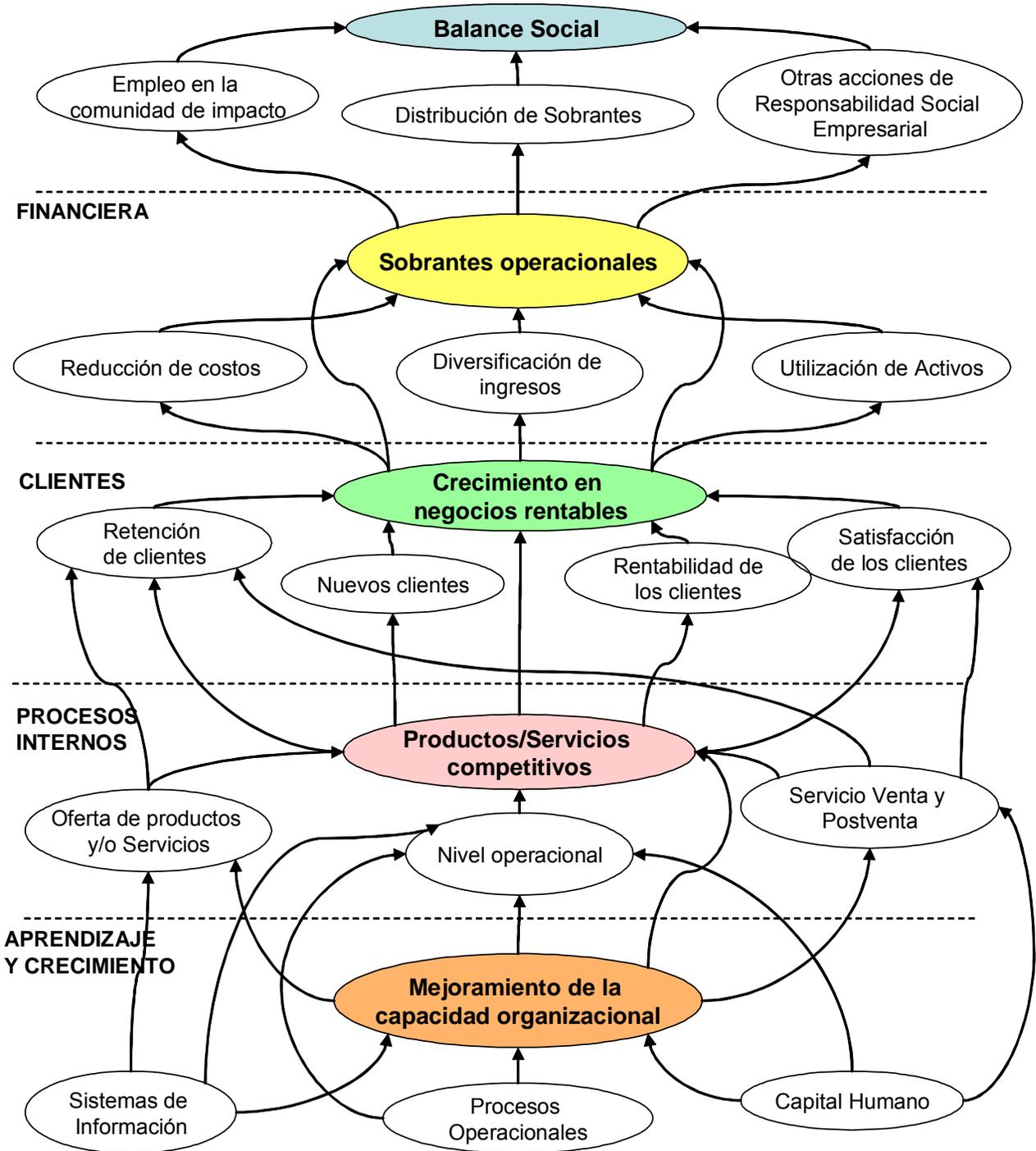


Figura 42. Mapa Estratégico del Modelo de CIM para las empresas comunitarias

A continuación se discuten los indicadores propuestos para cada una de dichas perspectivas, los cuales se encuentran relacionados en el Apéndice I del documento.

4.5.4.1 Indicadores de la Perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial

El objetivo definido para esta perspectiva pretende la evaluación continua de la gestión empresarial en torno al cumplimiento de su Responsabilidad Social en un periodo determinado, mediante lo que se ha llamado el Balance Social. De forma similar como el balance financiero cuantifica el estado de gestión económico-financiera de la empresa, el balance social cuantifica los datos sociales de la empresa. Según el modelo de Balance Social de la Asociación de Empresarios Andinos (ANDI) auspiciado por la OIT, el balance social mide dos áreas: la interna, que se refiere a las respuestas y acciones de la empresa hacia sus trabajadores en las características socio-laborales, los servicios sociales y su integración y desarrollo; y la externa, que hace referencia al cumplimiento de la Responsabilidad Social con los demás actores sociales con que se tiene relación, especialmente la comunidad y otras instituciones.

Basados en este objetivo se ha identificado tres grupos de indicadores asociados a tres factores fundamentales que evalúa el modelo. El primer factor es el *empleo*, del cual se ha discutido constantemente como una de las causas sociales comunes por las que se crean las empresas comunitarias en Puerto Rico. Los indicadores deben medir la estabilidad del empleo generado. Se propone monitorear el número de nuevos empleos creados durante un periodo de tiempo (generalmente un año), los empleos sostenidos, los despidos y renunciaciones, principalmente.

El segundo factor es la *distribución de sobrantes*, la cual está subordinada al tipo de figura legal de la empresa. Se propone una medición de la frecuencia y uso de los sobrantes como un indicador de la reinversión del capital de la empresa, bien sea en ella misma o en su gente.

El tercer y último factor es la ejecución de acciones de Responsabilidad Social Empresarial. En este aspecto se espera cuantificar las inversiones que la empresa realiza, y se propone utilizar a nivel general o específico los siguientes indicadores: inversión en RSE (como % de ventas), costo de los beneficios generados, Costos sociales ahorrados, Población Impactada. Esta medición le permitirá a la empresa conocer los recursos que destina para este tipo de prácticas, conocer la efectividad de las inversiones realizadas, racionalizar y planificar el apoyo otorgado y sobre todo, conocer su desempeño social como empresa, lo cual es una ventaja competitiva frente a otras empresas y un elemento distintivo ante sus clientes.

4.5.4.2 Indicadores de la Perspectiva Financiera

Se proponen indicadores específicos seleccionados del grupo de indicadores financieros centrales que identifican Kaplan y Norton (2001) en sus publicaciones sobre el CIM.

Según sean las estrategias financieras que siga la empresa los indicadores varían. Si se persigue la reducción de costos y mejora de la productividad los indicadores que deben tomarse en cuenta son: Ingresos/Empleados, Costos frente a competidores, Costos por línea de productos, Costos unitarios, Tasas de reducción de costos y Gastos indirectos (como % de ventas).

Si la empresa desarrolla acciones orientadas a la diversificación de los ingresos, se debe medir: cuota de ventas (por segmentos si los hay), tasa de crecimiento de las ventas, porcentaje de ingresos provenientes de nuevos clientes, porcentaje de ingresos provenientes de nuevos productos, rentabilidad por segmentos de clientes, rentabilidad por línea de productos y porcentaje de clientes no rentables.

La utilización de los activos puede integrar los siguientes indicadores: Inversión en I+D (como % de ventas), Inversiones en maquinaria y equipo (% ventas), ROCE por categoría de activos, Tasas de utilización de activos, "Throughput" (término usado por Elyahú Goldratt en su libro "La Meta", que se refiere a una métrica económica que refleja las ventas menos los costes marginales totales).

4.5.4.3 Indicadores de la Perspectiva de Clientes

Basados en el objetivo definido para esta perspectiva (crecimiento en negocios rentables) se proponen los siguientes indicadores generales:

- *Retención de Clientes*, relacionado con la capacidad que tiene la empresa de mantener relaciones duraderas con los clientes de negocio y con los donantes, para aquellos casos en los que se integran donativos o subsidios. La tasa de pérdida de clientes por un periodo en específico y el tiempo promedio de la relación con clientes por segmento son indicadores específicos para medir la retención.
- *Nuevos Clientes*, con este indicador general se quiere abarcar todo lo relacionado con la capacidad que tiene la empresa de ganar nuevos negocios (como indicador específico puede medirse el número de nuevos clientes por periodo) e incrementar su cartera de clientes (la tasa de crecimiento de la cartera de clientes es el indicador específico asociado).
- *Rentabilidad de los Clientes*, conocimiento de cuan beneficiosos en el sentido económico son los segmentos y clientes que atiende la organización. La rentabilidad puede establecer de forma individual o por segmento. Otro indicador específico que pueden utilizarse es el porcentaje de clientes no rentables a los que sirve la empresa.
- *Satisfacción de los Clientes*, utilizado para determinar el agrado o decepción de los clientes en relación con los productos o servicios entregados por la empresa, en relación a sus necesidades y expectativas traducidas en criterios de calidad, precio, tiempo de entrega, cumplimiento e innovación.

4.5.4.4 Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

La entrega de productos y/o servicios competitivos es el objetivo propuesto en esta perspectiva. Tomando como base esta meta, así como las estrategias planteadas en el mapa estratégico se identifican estas últimas como indicadores generales sobre los cuales se deben construir indicadores específicos, algunos de los cuales se proponen dentro del modelo.

- *Oferta de Productos Innovadores*, cuyo objetivo es caracterizar como es la propuesta de valor representada en los bienes y servicios que la empresa entrega a sus clientes. En este aspecto se puede medir la calidad de los productos, cumplimiento en la entrega (primordial para aquellas empresas que producen por contrato), posicionamiento del producto, innovación y mejoramiento continuo, rentabilidad y competitividad, entre otros.
- *Nivel Operacional*, para evaluar el desempeño de los procesos y operaciones que le empresa ejecuta para producir bienes y servicios competitivos. Se sugieren métricas como las curvas de aprendizaje, tiempos de proceso, capacidad y disponibilidad de los recursos, como indicadores específicos.
- *Servicio de venta y Postventa*, pretende medir la gestión de mercadeo, venta y postventa de los productos, área crítica en la relación con los clientes. Los indicadores específicos pueden estar asociados a evaluar los recursos humanos asignados a la gestión de mercadeo, el tiempo promedio de atención al cliente, el ausentismo del personal vinculado a los procesos de venta y postventa, la disponibilidad de los recursos y la capacidad de reacción. La existencia de programa de garantías, así como establecer métricas para las devoluciones de productos y los costos de productos devueltos son otro tipo de indicadores propuestos.

4.5.4.5 Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La orientación estratégica de esta perspectiva es el mejoramiento de la capacidad organizacional. Para lograr este propósito el modelo establece tres áreas críticas que a las que la empresa debe hacer seguimiento.

La primera de estas áreas son los *sistemas de información*. La recopilación y medición continua de los procesos y el flujo de información actualizada y oportuna deben brindar a la empresa una herramienta de aprendizaje. La disponibilidad de información para los empleados de primera línea puede repercutir en su desempeño y relación con los clientes. Información como el segmento que ocupa cada cliente individual, puede influir en el empeño y esfuerzo que el empleado invierta en la satisfacción del cliente en las relaciones comerciales existentes e inclusive en la satisfacción de necesidades emergentes de ese mismo cliente. Tanto para medir la disponibilidad y calidad de la información como otros aspectos asociados a los sistemas informativos internos pueden utilizarse métricas como razón de cobertura del trabajo estratégico, porcentaje de procesos con retrocomunicación disponible, tiempo real de entrega de la retrocomunicación, costos de la desinformación, porcentaje de empleados en contacto con el público y con acceso a la información, entre otros.

Para los *procesos operativos*, segunda de las áreas de interés primordial en esta perspectiva, las métricas irán asociadas a la identificación de las oportunidades de mejora y la ejecución de dichas mejoras. Medir el número de procesos que requieren mejoras, porcentaje de procesos que están mejorando, tasa de mejoramiento de los procesos, entre otros aspectos, permite controlar la ejecutoria con relación a los procesos operativos y el objetivo de esta perspectiva.

En el tercer y último aspecto considerado en esta perspectiva, que referencia al *Capital Humano*, se propone medir la participación parlamentaria de los empleados mediante la asistencia a asambleas generales, la actuación de los equipos o grupos de trabajo, las sugerencias por empleado, las actividades educativas realizadas, por ejemplo. Debido a que la capitalización que la empresa comunitaria realiza en su personal tiene como firme

base el promover la participación de sus empleados. Además se sugiere incluir métricas para evaluar la compensación y la satisfacción del empleado.

4.5.5 Metodología para la aplicación del CIM

Al momento de llevar a la realidad de una empresa comunitaria en específico, el CIM que se ha diseñado en la presente investigación se debe seguir un procedimiento o metodología (Figura 43).

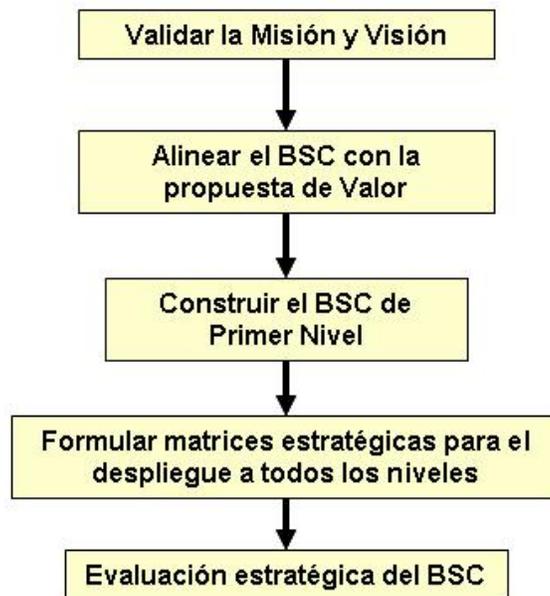


Figura 43. Metodología de Aplicación del CIM en las empresas comunitarias

Primer paso: Validar la misión y la visión.

La misión y visión genéricas del CIM deben ser validadas mediante la confrontación con la misión y visión de la empresa en específico. Además la orientación estratégica de la empresa debe ser analizada para que de esta forma se determine si coincide con el enfoque con el que se diseñó el CIM.

Algunas preguntas claves que permiten la validación son las siguientes:

- ¿Se propone la empresa la creación de empleo como parte de su misión?

- ¿La empresa se dedica a la oferta de bienes o servicios?
- ¿Propende la empresa por la generación de ingresos propios derivados de su actividad empresarial en el mercado?
- ¿Pretende la empresa ser exitosa en su desempeño y sobresalir en su sector?

Segundo paso: Alinear el CIM a la oferta de valor específica de la empresa

Para alinear el CIM en primera instancia se debe conocer a fondo la oferta de valor que caracteriza a la empresa. Es necesario que se establezcan las estrategias empresariales y se puedan canalizar con los elementos que reconoce el CIM, de forma que el mapa estratégico general permita la construcción de uno específico a cada caso.

Para la perspectiva de responsabilidad empresarial, se debe confrontar las acciones de la empresa, respondiendo preguntas como:

- ¿Es la generación de empleo la meta social principal de la empresa?
- ¿Se ejecutan otras acciones de RES?
- ¿Cuáles son estas acciones y que propósitos persiguen?
- ¿Cómo es la política de distribución de sobranes, definida por el tipo de corporación y el reglamento de la empresa?

La perspectiva financiera se ajusta a partir de la identificación de la o las estrategias financieras que sigue la empresa. Las tres estrategias expuestas en el mapa estratégico abarcan cualquier tipo de acción específica que la empresa aplique. Dichas estrategias no son una camisa de fuerza ni son mutuamente excluyentes, de manera que al momento de alinear la orientación empresarial puede encontrarse que la empresa siga más de una estrategia aunque no necesariamente las tres.

Para identificar estas estrategias se deben revisar los siguientes aspectos:

- Expansión de la oferta de productos y servicios.
- Ingresos de nuevos clientes y participación en nuevos mercados.
- Ampliación de la variedad de productos y servicios.
- Incremento del valor añadido y/o mejorar los precios.

- Baja de los costos directos de la producción y/o reducción de los costos indirectos.
- Recursos comunes o compartidos entre las unidades de negocio.
- Incremento de la utilización de recursos no usados a capacidad.
- Eficiencia en la asignación de los recursos escasos.
- Venta de activos poco rentables.

En relación a la perspectiva de clientes, la segmentación del mercado que permite que la empresa se oriente a un grupo de clientes, debe ser el punto de partida para conocer el mercado en el que la empresa desea crecer.

Los aspectos a revisar en este caso, están relacionados con la importancia estratégica que para la empresa representa:

- La retención de los clientes actuales.
- El ingreso de nuevos clientes.
- La rentabilidad tanto de clientes antiguos como nuevos, e inclusive segmentos de clientes potenciales a los que se quiera llegar.
- El grado de satisfacción de los segmentos de clientes, que puede variar según sean sus características.

Alinear la creación de valor mediante los procesos internos nos lleva a contextualizar el CIM con la oferta de productos y servicios específicos de la empresa, el nivel operacional y los servicios de venta y postventa. Persiguiendo como meta la entrega de productos y servicios competitivos, es necesario tomar como base:

- Si las características que hacen competitivos a los productos y servicios están incluidas dentro de la oferta actual que hace la empresa en el mercado.
- Si el nivel operacional permite la entrega de productos de calidad, a buen precio y de forma oportuna.
- Si los procesos de venta y postventa son eficientes creando y manteniendo una adecuada relación con los clientes.

El mejoramiento de la capacidad organizacional específica de la empresa es el objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Para alinear la estrategia empresarial de acuerdo a este propósito, se deben contextualizar los tres elementos estratégicos de Sistemas de información, procesos operacionales y capital humano que señala el CIM. Ver Mapa estratégico (Figura 19) Dentro de cada uno de estos elementos medulares existen ciertos interrogantes a evaluar:

- ¿Existe un flujo de información relevante sobre clientes, procesos y resultados?
- ¿Cuán oportuna es la entrega de información estratégica a diferentes niveles de la organización?
- ¿Qué cobertura tienen los sistemas de información actuales?
- ¿Cómo podemos evaluar los procesos operacionales con miras a identificar oportunidades de mejora? ¿Se ha hecho antes? ¿Qué mejoras se han ejecutado?
- ¿Cuál es el grado de motivación de los empleados?
- ¿Qué estrategias o acciones se ejecutan para mejorar la motivación y favorecer el compromiso del empleado para con la empresa?
- ¿Cuán importantes son aspectos como: la delegación de poder, la participación y la compensación de los empleados en las políticas empresariales?

Tercer paso: Construir el CIM de primer nivel

El CIM propuesto pretende ser una guía general para la construcción de uno específico en una empresa comunitaria. Tomando en cuenta que la mayoría de las empresas son lo suficientemente variadas para que la construcción de un Cuadro Integral de Mando de nivel corporativo sea una primera tarea difícil, el modelo desarrollado en la presente investigación constituye un buen punto de partida.

Además de la adaptación del mapa estratégico y la selección y/o creación de indicadores, esta fase incluye el establecimiento de metas y la formulación de un Plan de Acción general que consta de actividades ejecutables en un horizonte de tiempo. Todos estos elementos se formulan en la matriz estratégica general (Figura 44), que resume el CIM de una forma práctica.

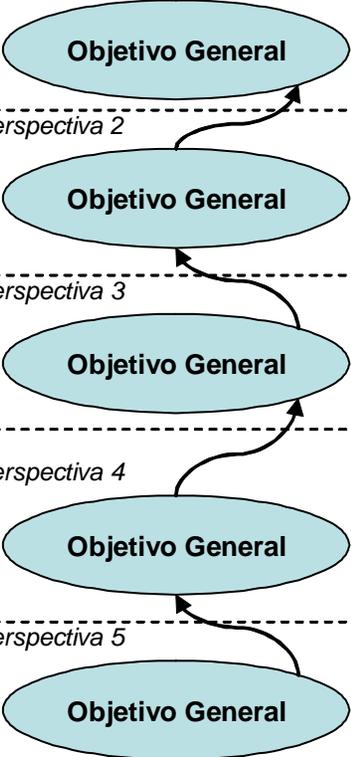
Hipótesis Estratégica		Cuadro Integral de Mando		Plan de Acción
Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones Generales
<i>Perspectiva 1</i> 				

Figura 44. Matriz Estratégica General del CIM para empresas comunitarias

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 (Figura 45).

El despliegue es una tarea que se facilita partiendo de un CIM de primer nivel y que repercute en la comprensión del modelo en toda la organización y favorece su posterior implementación.

Para el despliegue del CIM 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.

Quinto Paso: Evaluación estratégica del CIM

La evaluación estratégica es un proceso valorativo, de seguimiento y control del CIM que persigue dos objetivos medulares:

- Estimar la calidad del CIM, dicha calidad esta referida a la capacidad de representar la estrategia empresarial. Un “buen” Cuadro Integral de Mando traduce la estrategia de forma inequívoca y es, sin lugar a dudas, una herramienta eficiente para alcanzar los objetivos y metas.
- Alentar el compromiso de directivos y personal de la empresa. La participación mediante la evaluación es una forma efectiva de dar a conocer, a todos los niveles, y posteriormente, de comprometer tanto a mandos superiores e intermedios como al personal base de la empresa. El éxito de un CIM se fundamenta en dicho compromiso.

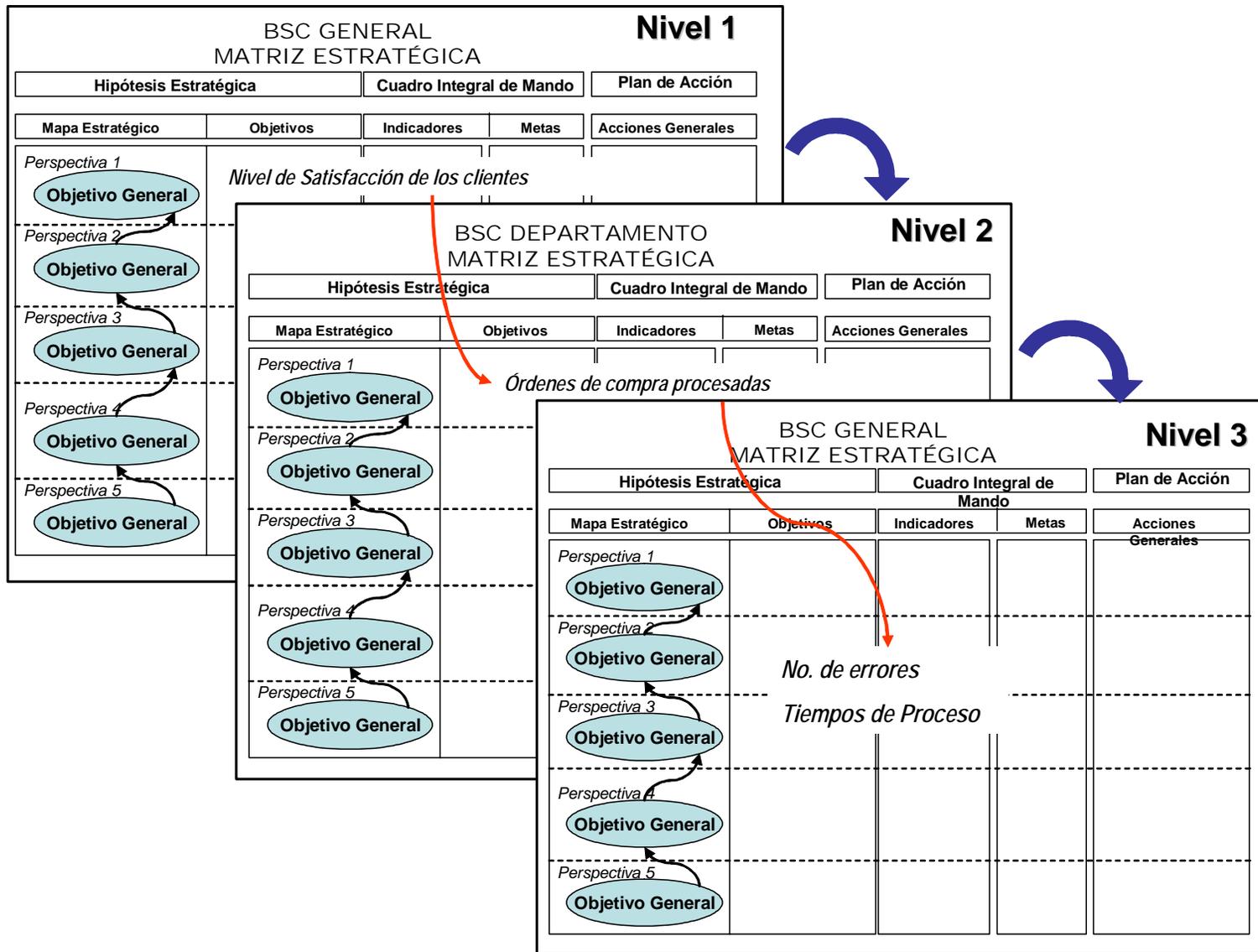


Figura 45. Despliegue de la estrategia a diferentes niveles

A partir del plan de desarrollo típico y sistemático que Kaplan y Norton han utilizado para la creación múltiples CIM en diferentes empresas, se propone como instrumento de evaluación el desarrollo de talleres de discusión que integren personal directivo a diferentes niveles y personal operativo. Se debe dar de antemano una reunión preparatoria en la que se comparta información básica y antecedentes sobre el CIM así como la revisión de documentos sobre la visión, misión y estrategia de la empresa. Pueden llevarse a cabo varias rondas de talleres de discusión, variándose los integrantes e inclusive puede sugerirse reuniones de subgrupos organizados tomando en cuenta las matrices estratégicas de procesos o departamentos. La metodología de discusión favorece la disertación abierta, expresión de opiniones, sugerencias, enfoques particulares que al final serán recolectados mediante una sesión de síntesis.

4.6 CASO DE ESTUDIO: LAS FLORES METALARTE, INC.

4.6.1 Descripción y Breve Historia de la Empresa

Las Flores Metalarte, Inc. es un fabricante de muebles con base en una comunidad de un barrio de Coamo que ingresó al mercado promoviendo la sustitución de muebles importados por muebles fabricados localmente. La empresa fabrica varias líneas de 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. Ostenta la distinción de ser una de las pocas empresas de carácter comunitario con orientación económica que ha alcanzado el éxito de acuerdo a las variables tradicionales.

La empresa nació en 1974 como un proyecto de desarrollo económico liderado por el entonces Comité de Acción Social de la Capilla San Martín de Porres del Barrio San Ildefonso, Sector Las Flores perteneciente a la parroquia de Coamo. Se creó como respuesta al problema de desempleo en el sector, particularmente entre la juventud. Su

objetivo social desde entonces ha sido promover empleos y mejorar las condiciones sociales y económicas de la comunidad.

Inicialmente, la empresa operaba en un edificio de 1,000 pies cuadrados construido por la misma comunidad. Hoy día posee un área de producción de 140,000 pies cuadrados representada en seis edificios diferentes. El trabajo es organizado en varias unidades: corte, ensamblaje, trabajo por encargo especial, ventas, entregas y administración. Cada división de producción tiene su propio supervisor quien trabaja con un grupo de operarios que oscila entre 7 y 15 dependiendo de las complejidades de las tareas. Los materiales llegan dentro de la planta y siguen un flujo continuo: primero se cortan el laminado y la madera, para luego distribuir las piezas a las unidades de ensamblaje de juegos de cuarto, muebles de sala, gabinetes estándar y gabinetes por encargo especial.. El mercadeo de los muebles a las tiendas de ventas al detal lo realizan cuatro representantes de ventas, y la entrega la realiza directamente Metalarte en su flota de camiones. La empresa tiene como política de ventas no vender muebles al detal.

Metalarte es una corporación democrática y sin fines de lucro controlada por sus trabajadores. Ha adoptado en su estructura varios de los lineamientos de la filosofía cooperativista promoviendo de esta forma la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Con un voto por persona, los trabajadores eligen a los miembros de la junta quienes deciden la futura dirección de la empresa y como se reinvierten los sobrantes. Ocho trabajadores y cinco representantes de la comunidad forman parte de la junta y su Presidente Jaime Peifer³², ejecutivo principal de la empresa participa sin voto.

El fundamento de la participación de los trabajadores es la educación. La organización mediante equipos de trabajo es una manera de fomentar la participación en mejoras así como la formación del personal. Los trabajadores reciben una explicación sobre los

³² Originalmente era el sacerdote capellán de la Comunidad de las Flores. Fue miembro fundador de Metalarte ya que formaba parte del comité de acción social que creó a Metalarte. Comenzó trabajando en el taller en 1978, posteriormente en 1984 asume la posición de ejecutivo en jefe de la empresa la cual ejerce hasta la actualidad.

mecanismos de participación y sus derechos y responsabilidades como miembros con voz y voto. No obstante, los requerimientos imperativos de la producción dificultan muchas veces los procesos educativos constantes.

La empresa ha incorporado estrategias de incentivos, en el marco de lo que establece la ley para este tipo de corporaciones, especialmente ampliando el paquete de beneficios ofrecidos a los trabajadores así como pagando un valor por hora por encima del mínimo legal establecido. La mayoría de los operarios de producción ganan una compensación por hora entre \$7.00 y \$8.00 dólares, la cual puede considerarse baja según los criterios aplicados en los E.U., pero que es compensada con la certeza de un empleo seguro, la oportunidad de aprender nuevos trabajos y la participación. Reciben además un bono a final de año equivalente al 2% de su salario.

Peifer como ejecutivo principal gana aproximadamente 4 veces más de lo que ganan los trabajadores que comienzan, lo cual aún es bajo para la industria. Los salarios de los representantes de ventas están basados en comisiones de 5% sobre la venta, siguiendo un criterio común dentro de la industria de muebles. Actualmente estos salarios son los más elevados de toda la planta de personal de Metalarte, representando de 6 a 9 veces el salario inicial de un trabajador de producción de Metalarte. No obstante, los gastos relacionados al trabajo llevado a cabo por los representantes son asumidos por ellos mismos.

A lo largo de la historia de la empresa, existieron inyecciones de capital (donativos y financiamiento) provenientes de fuentes externas: La Oficina de Servicios Comunes proveyó el adiestramiento del grupo de jóvenes inicial, EDA quien financió gran parte de la construcción de los edificios en que hoy en día opera Metalarte y Banco Popular con quien la empresa tiene una relación comercial mediante préstamos para capitalización y compra de maquinaria.

En relación al aspecto social y comunitario, puede afirmarse que Metalarte es la sombrilla que provee sombra a muchas otras personas e iniciativas. El propósito original de promover el desarrollo económico ha conllevado a que la empresa apoye el

establecimiento de otras empresas con fines similares La Asociación de Productores Independientes (API), un taller de costura, un taller de artesanías y la Fundación Desarrollos Metalarte).

Desarrollos Metalarte, una CSFL independiente, constituye la división que coordina este tipo de acciones en la empresa.

La experiencia de Metalarte puede catalogarse como única y difícil de recrear en otras comunidades por lo especial de su proceso y su momento histórico. Metalarte, partiendo de un comienzo muy humilde, se ha transformado en uno de los fabricantes de muebles más grandes y exitosos de Puerto Rico. 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” (Just in time). La empresa ha integrado estrategias relacionadas a la reducción de costos e incremento de su competitividad debido a que el 80% de los muebles vendidos en Puerto Rico son importados, y China es uno de los países competidores más fuertes y difíciles de igualar en precios. No obstante los productos de Metalarte son reconocidos por el diseño, la calidad de la materia prima y de sus acabados. Actualmente son comercializados por ferreterías y tiendas de muebles al detal tales como Sedecco, Berríos y por almacenes de cadena como Home Depot.

4.6.2 Hallazgos según el modelo de Dinamización

En esta fase de la investigación se quiso confrontar el modelo de dinamización diseñado y establecer con el caso real de Las Flores Metalarte Inc., su capacidad para reflejar el proceso de transición y desarrollo empresarial de una empresa comunitaria.

No se puede hablar de una aplicación o implementación del modelo per sé, ya que esto hubiese implicado la formulación y desarrollo de un Plan de Acción y una evolución en la dinamización de la empresa implicada. El alcance del caso de estudio se limitó al

diagnóstico estratégico. El cuestionario incluido en el Apéndice E fue aplicado a LFM para establecer el estado de dinamización actual de la empresa. De antemano se consideró que LFM podía ubicarse en el más alto grado de dinamización que considera el modelo, es decir, en el estado dinamizado.

La revisión de material bibliográfico recopilado sobre la LFM y las entrevistas a personal directivo permitieron una referencia muy completa del desarrollo empresarial histórico de LFM en el que se identificaron etapas que se asemejan a los estados de dinamización definidos en el modelo con la trayectoria de la empresa.

4.6.2.1 Conclusiones del Diagnóstico Estratégico

Como era de esperarse por su antigüedad y éxito relativo en el mercado, LFM es una empresa comunitaria que exhibe un estado dinamizado y es candidata para implantar un sistema de medición organizacional mediante un Cuadro Integral de Mando. Los resultados de la aplicación de la estrategia de diagnóstico se presentan en la tabla 27.

Como principales hallazgos de este diagnóstico se identificaron algunos factores de evaluación que sugieren que la empresa aún requiere derivar acciones del ejercicio evaluativo para fortalecer su nivel de dinamización y encarar una etapa de mantenimiento mediante el CIM. Dos de esos factores están asociados a la dimensión operacional de Profesionalización de la Gestión y son: Procesos Internos y Departamentalización de las Funciones.

Tabla 27. Resultados de la aplicación del diagnóstico estratégico

Dimensión Estratégica	Factor	Puntuación Obtenida	Calificación por Dimensión
RELACIONES EXTERNAS	Financiamiento	15	Superada
	Apoyo Externo	11	
	TOTAL	26	
VISIÓN EMPRESARIAL	Producto / Servicio	15	Superada
	Capitalización	3	
	Estrategia	9	
TOTAL	27		
AUTOGESTIÓN	Participación de los Trabajadores	15	Superada
	Fortalecimiento de la Visión Comunitaria	11	
	TOTAL	26	
EJECUTORIA	Empleo	17	Superada
	Responsabilidad Social	11	
	TOTAL	28	
PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN	Procesos Internos	7	En ejecución avanzada
	Liderato Administrativo	8	
	Departamentalización de las funciones	6	
	TOTAL	21	

La gestión empresarial de Las Flores Metalarte incorpora de forma esporádica manuales de políticas y procedimientos desglosados por áreas, así como un sistema de información eficiente y de cobertura estratégica. De igual forma, la medición de mandos intermedios mediante informes periódicos no es continua, razón por la que aunque la empresa se encuentre dinamizada debe fortalecer los procesos internos asociados a la profesionalización de su gestión. Además, en el área de recursos humanos la descripción de cargos mediante manuales debe extenderse a cada uno de los puestos existentes en LFM, expresando responsabilidad, funciones y tareas y especialmente, especificando objetivos de ejecutoria medibles.

La dimensión de Visión Empresarial obtuvo una ponderación media debido a que con las prácticas actuales no se cuantifica el impacto que las reinversiones en activos de capital generan en LFM. La empresa se ha caracterizado por la aplicación actualización continua de equipos y la adquisición de nuevas tecnologías para la modernización de los procesos. Sin embargo, las mejoras en disminución de los tiempos de ciclo por ejemplo, no se registran ni se traducen a costos ahorrados por el incremento en la eficiencia del proceso, imposibilitando una estimación de la rentabilidad de tales inversiones.

En el componente de autogestión, se identificó que son necesarias acciones dirigidas a la medición continua de los recursos económicos, físicos y humanos asignados a las actividades de formación en la visión comunitaria y valores empresariales.

Cabe señalar, que se observó que para fortalecer su dinamización como empresa autogestionada LFM ha adoptado voluntariamente en su reglamentación interna y filosofía corporativa disposiciones asociadas más bien a la normativa vigente y controles democráticos de las figuras jurídicas de las corporaciones PT 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.

4.6.3 CIM para Las Flores Metalarte Inc.

Se siguió la metodología de aplicación para la construcción del CIM en Las Flores Metalarte Inc. A continuación se describe paso a paso.

4.6.3.1 Validación de la Misión y la Visión

Como lo refleja la misión empresarial de LFM, la creación de empleo inicialmente en la comunidad de Las Flores y, que actualmente se ha extendido a pueblos aledaños y otros sectores del Municipio de Coamo, es el fin primordial que persigue la empresa. La misión y visión de la empresa son afines con el enfoque estratégico del CIM. La visión pudo validarse para ambos componentes, el financiero y el de RES.

4.6.3.2 CIM alineado con la propuesta de valor

El mapa estratégico de LFM (Figura 46) fue producto de equiparar los planteamientos generales del CIM desarrollado en la investigación. La estrategia empresarial fue incorporada para construir el CIM de Las Flores Metalarte Inc. El ajuste entre el modelo y la estrategia se facilitó al tener como punto de partida una estructura genérica de CIM previamente construida.

4.6.3.3 Matriz Estratégica General y Matrices de Despliegue

Mediante la construcción de la matriz estratégica (Apéndice J) 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 Las Flores Metalarte Inc. 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 CIM.

Debido al tamaño de LFM compuesta por tres unidades de negocio identificadas a partir de las líneas de productos manufacturados: gabinetes de cocina estándar, gabinetes de encargo especial y muebles (sala, comedor y alcoba), desglosar el CIM corporativo involucra la creación de numerosas matrices de despliegue, una para cada uno de los objetivos y sus procesos y departamentos asociados. El proceso de despliegue no formó parte dentro del alcance de esta investigación.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

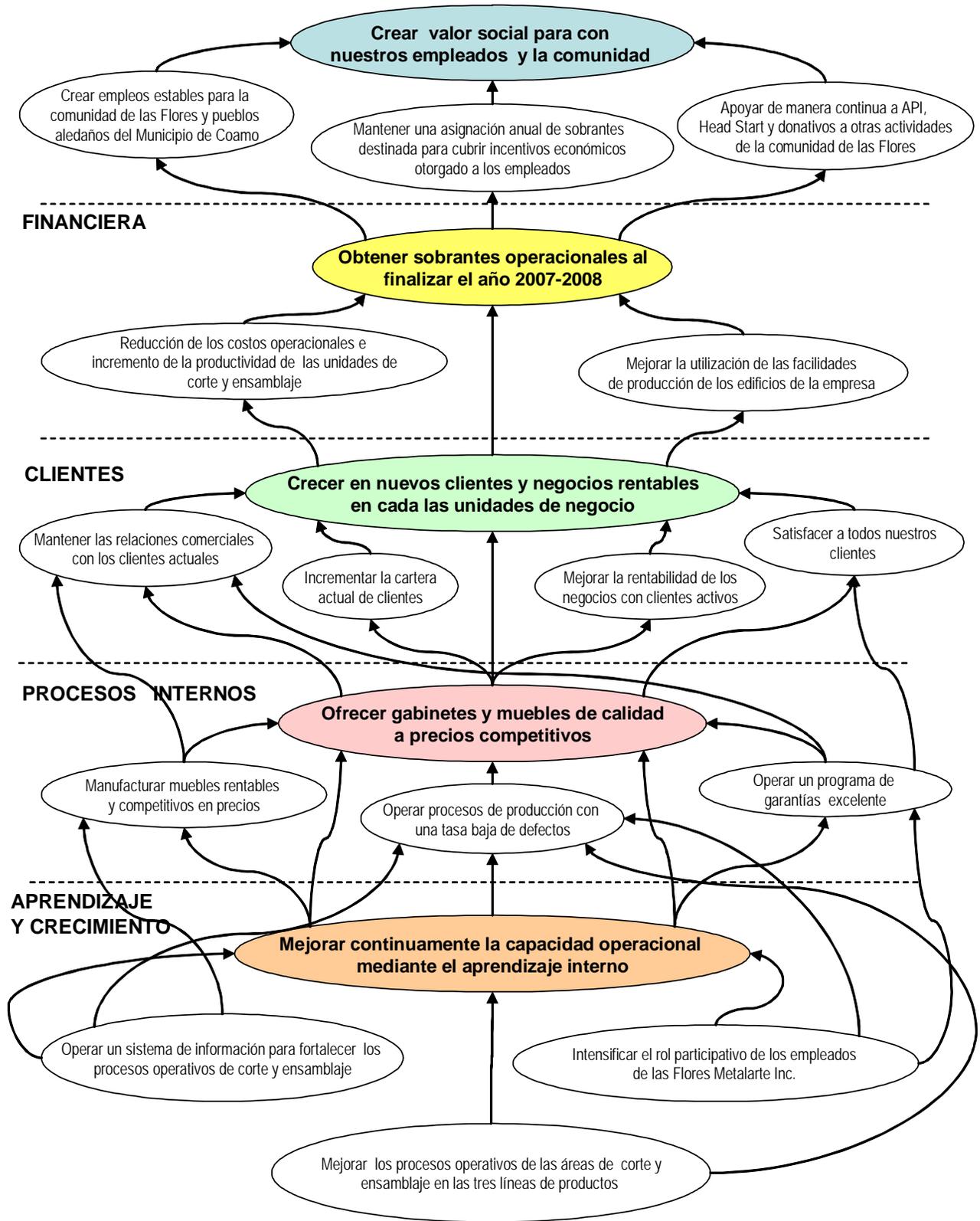


Figura 46. Mapa estratégico de Las Flores Metalarte Inc.

4.6.3.4 Evaluación del CIM

El diagnóstico estratégico mediante el modelo de dinamización favoreció la identificación previa de áreas para fortalecer que posteriormente al construir el CIM dieron lugar a la formulación acertada de metas e indicadores asociados a ellas. La metodología de aplicación para la construcción resultó práctica, permitiendo un diseño coherente y proporcionando una guía acertada para obtener un “buen” Cuadro Integral de Mando.

Por limitaciones de disponibilidad y tiempo, la evaluación del CIM se llevó a cabo mediante una reunión de discusión con la directiva de la empresa. Debido a que esta directiva había participado de la formulación del CIM, no se hizo necesario proveer una extensa contextualización sobre esta metodología al momento de someterlo a su criterio.

Como producto de dicha evaluación se realizaron ajustes mínimos en la formulación de indicadores y en las metas establecidas. La directiva estuvo de acuerdo en la forma como se logro traducir la estrategia en el CIM corporativo. El Presidente Ejecutivo señaló haber logrado una convicción sobre el Cuadro Integral de Mando como instrumento de gestión que podía utilizar en su trabajo diario.

Que el proceso de diseño involucre al personal directivo y no directivo es fundamental para incrementar el compromiso con el CIM como proyecto y su implementación efectiva. En el caso de estudio llevado a cabo, se puede enriquecer la evaluación mediante la participación de trabajadores de diferentes mandos y niveles. Una de las razones que justifican la falta de un grupo interdepartamental para la evaluación fue la falta de tiempo y de entusiasmo por parte de ciertos sectores.

5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y TRABAJO

FUTUROS

La ejecución de la tesis de maestría dirigida al diseño de un Modelo de Dinamización integrando Cuadro Integral de Mando ha dado lugar a las siguientes conclusiones:

- *LAS EMPRESAS COMUNITARIAS*

Las empresas comunitarias son un sector empresarial relativamente pequeño dentro de la economía del país pero no por ello incipiente. Bajo las corporaciones de cooperativas y PT se observó una mayor orientación económica en comparación con las corporaciones sin fines de lucro. Las cooperativas, reconocidas con vehículos para la recuperación de empresas, han sido las más sobresalientes en la participación en todo tipo de iniciativas o programas gubernamentales que promueven los productos criollos son estrategias para asegurar mercado.

Las corporaciones sin fines de lucro, excepto en el caso de las corporaciones empresariales sin fines de lucro personal, solo logran una orientación económica cuando lideran una iniciativa empresarial propia dentro de su sombrilla de acción. Este tipo de proyecto tiende a describir un proceso de desarrollo lento para llegar a consolidarse como iniciativas sostenibles.

En gran parte se debe a que no constituyen el fin único de la organización. Además, la necesidad de diversificar fondos y consolidar una fuente propia de ingresos, la afinidad del negocio con el expertise de la organización y su equipo de trabajo y los recursos dedicados a ellos son factores que pueden acortar o acrecentar el tiempo que le tome este proceso de consolidación.

En Puerto Rico han existido iniciativas para promover la creación de empresas de carácter comunitario. Existen apoyos tanto públicos como privados que persiguen este

fin. Sin embargo las herramientas especializadas que se ofrecen a este sector empresarial siguen siendo muy escasas. La particularidad de estas empresas radica en que siguen un énfasis social pero compiten en el mercado con empresas regulares, lo que las obliga a ser igualmente productivas, mantener un nivel de calidad, buscar la satisfacción de sus clientes y operar procesos de mejoramiento continuo.

- *MODELO DE DINAMIZACIÓN*

Al iniciar el trabajo de investigación y entrar a conocer el sector empresarial comunitario y conocer su ciclo de vida se ratificó que los modelos tradicionales no logran captar de forma eficiente todo el proceso de desarrollo que es característico de este sector. Se identificó entonces la necesidad de un modelo estructural que representara de una forma más real el proceso evolutivo de las empresas comunitarias.

La búsqueda de alternativas condujo hasta el concepto de dinamización, su estrategia y modelo los cuales se consideraron como apropiados para el fin de la investigación puesto que permitían generar la aportación que se buscaba.

La definición del término de dinamización permitió formular un impacto acertado y el modelo por su estructura permite representar las diferentes etapas de desarrollo (llamadas estados dentro del modelo) integrando un conglomerado de factores (objeto de la dinamización) según ciertas áreas de medición de avance o desarrollo.

La estructura del modelo al no ser lineal reconoce el carácter evolutivo del proceso y interrelación existentes entre áreas y factores que hacen que entre una etapa y otro el avance o fortalecimiento de la empresa en un área impacte algún otro componente y por ende, el desarrollo per sé.

La estandarización del modelo para todo tipo de empresa comunitaria jugó un papel primordial, así como el seguimiento claro que permite mediante la creación de la herramienta de diagnóstico. Además, existe una clara compatibilidad entre los componentes del modelo y el CIM (modificado/adaptado).

Administrar la rúbrica de diagnóstico a Las Flores Metalarte Inc., la interacción con la gerencia, la revisión de la documentación y la ponderación pertinente sirvió para ajustar

mejor la teoría a la práctica mediante el mejoramiento de la documentación de interfase y la ejecución del diagnóstico para el modelo.

El proceso de desarrollo de LFM que fácilmente se asemeja al descrito bajo el modelo de dinamización tomó alrededor de 25 años para esta empresa que hoy en día se identifica como una empresa madura, en cosecha y dinamizada bajo los criterios del modelo. Esta investigación aporta como producto una herramienta especializada que puede impactar en este proceso procurando reducir el tiempo requerido mediante la medición de elementos que actualmente no se miden ni se controlan al interior de las empresas comunitarias.

- *CUADRO INTEGRAL DE MANDO PARA LAS EMPRESAS COMUNITARIAS*

El CIM fue utilizado como marco para la metodología de la investigación que intentó entender e identificar las características del sector. El análisis cualitativo con 6 empresas comunitarias puertorriqueñas proporcionó los datos a partir de los cuales se diseñó el CIM como sistema de medición que permitiese el seguimiento y control para un desempeño exitoso.

Las empresas participantes demostraron diversidad sectorial y de organización en términos de la misión, de la cultura y del mercado.

La aplicabilidad del Cuadro Integral de Mando a empresas del tipo social y/o sin fines de lucro quedó ampliamente demostrada al no encontrarse inconvenientes en el diseño del CIM en esta investigación. La estructura mediante las perspectivas crea un marco general de medición bastante amplio y apropiado a todo tipo de empresa. **La integración de una quinta perspectiva que reúne el componente social que albergan estas empresas además de innovadora se considera una aportación valiosa del trabajo realizado.**

El diseño del CIM para Las Flores Metalarte Inc., constituyó una etapa muy provechosa de la investigación debido a que permitió aplicar el marco general de CIM para empresas comunitarias diseñado y confrontar cada uno de sus componentes con las prácticas empresariales de la empresa y su estrategia. El CIM resultó un marco de acción bastante

eficiente y un buen punto de partida para generar el CIM específico como sistema de medición para esta empresa.

Cabe resaltar que el Cuadro Integral de Mando es una herramienta dinámica donde los objetivos e indicadores pueden variar de empresa en empresa y a través del tiempo.

Este trabajo espera promover futuras investigaciones académicas que aporten nuevos conocimientos y generen productos que puedan utilizarse como herramientas para fortalecer la gestión de las empresas comunitarias. La aportación de la presente investigación mediante el diseño de un modelo de dinamización específico para el sector industrial comunitario así como el diseño del Cuadro Integral de Mando (modificado/adaptado) como sistema de medición de la gestión constituye el punto de partida para nuevas investigaciones dirigidas a enriquecer las prácticas de negocio y gerencia de las Empresas Comunitarias en Puerto Rico.

La base de datos con la que se trabajó en esta investigación puede ser analizada mediante otras técnicas de análisis de datos como complemento al análisis aquí presentado para extraer una mayor riqueza en información sobre la dinámica del mercado empresarial puertorriqueño.

Se reconoce que por el alcance de esta investigación, los modelos propuestos requieren de una validación más rigurosa y exhaustiva son un buen punto de partida que a mediano plazo pueden convertirse en instrumentos estratégicos internos y en herramientas de asistencia técnica externa. Los trabajos futuros sugeridos en relación al modelo de dinamización pueden ir orientados a la evaluación práctica del modelo mediante su implementación en la totalidad o parte del grupo de empresas comunitarias contenidos en la lista de empresas generado en esta investigación. Sin lugar a dudas, dicha implementación dará lugar a la confrontación con empresas en diferentes estados lo que permitirá conocer la capacidad del modelo de captar los diferentes escenarios de desarrollo mediante el conjunto de factores y dimensiones en que está formulado. Así

como la evaluación y adaptación del modelo a otro sector empresarial como el de servicios y empresas no productivas.

La figura legal también se sugiere como un aspecto a explorar en futuras investigaciones tanto a nivel nacional mediante el análisis de casos por cada uno de los tres tipos de corporaciones como a nivel internacional mediante estudios comparativos con las otras figuras legales existentes y operantes en otros países para emprendimientos comunitarios. Para el Cuadro Integral de Mando se pueden proponer investigaciones futuras para establecer la flexibilidad del modelo al ser diseñado e implementado en empresas que no se ubiquen en el estado dinamizado. También pueden crearse herramientas informáticas que faciliten la administración del CIM en las empresas comunitarias.

Al mismo tiempo, que se brinda información que corrobora la necesidad de políticas más apropiadas para el desarrollo de las empresas sociales en Puerto Rico, con el desarrollo de la presente investigación se ha creado una aportación valiosa para el fortalecimiento del conocimiento del Tercer Sector especialmente representado por las empresas comunitarias. Como estrategia a mediano plazo se propone la creación de un organismo derivado de la estructura académica del sistema UPR que brinde el apoyo técnico para la implementación del modelo de dinamización y el CIM modificado como estrategia para que esta aportación pueda ser llevada a la práctica de una forma concreta y provechosa. Lo anterior corresponde a la necesidad sectorial y de las agencias y organizaciones que trabajan de cerca con empresas sociales de nuevas estrategias de asesoramiento.

**Apéndice A. Objetivos e indicadores Operacionales de la ACHS
(para la prevención de accidentes)**

Área	Objetivo	Indicadores Operacionales
Financiera	Lograr una cartera de clientes leales. Resultados financieros positivos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Margen de contribución. ➤ Lealtad del cliente. ➤ Participación de mercado.
Clientes	Ofrecer servicios de prevención efectiva y oportuna, con atención diferenciada en servicios preventivos, de acuerdo con el segmento de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número promedio de días perdidos, discapacidades y muertes debidas a accidentes de trabajo. ➤ Número promedio de accidentes de trabajo. ➤ Porcentaje de compañías con un índice de días perdidos, discapacidades y muertes debidas a accidentes de trabajo, bajo un nivel especificado. ➤ Satisfacción del cliente con respecto a servicios de prevención.
Procesos Internos*	Programas de prevención – establecidos por medio de la colaboración de ACHS con equipos de la compañía afiliada- que consideran los segmentos de necesidades y expectativas de la compañía afiliada, e incorporan el uso de una plataforma virtual.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Porcentaje de contratos firmados con compañías con baja tasa de accidentes. ➤ Porcentaje de actividades completadas con compañías con baja tasa de accidentes. ➤ Porcentaje de productos virtuales en uso. ➤ Índice de uso de la plataforma virtual. ➤ Porcentaje de acuerdos internos firmados con compañías afiliadas. ➤ Porcentaje de acuerdos internos completados.
Aprendizaje y Crecimiento	Establecer un equipo ACHS estable y comprometido de profesionales socialmente responsables y bien informados. Lograr un clima de trabajo que favorezca el espíritu empresarial y una cultura orientada hacia el cliente con un foco en el logro de objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Porcentaje de equipos de profesionales que terminan trabajando con compañías que muestran niveles bajos de accidentes. ➤ Porcentaje de empleados encuestados que están informados sobre la estrategia de la ACHS. ➤ Porcentaje de empleados que expresan compromiso con el logro de la estrategia de la ACHS.

* Todos los indicadores en esta área también son observados a nivel de segmento del mercado.

Apéndice B. Lista de Empresas Comunitarias en Puerto Rico a Julio 2007.

Nombre de la Empresa	Tipo de Corporación	Actividad Económica	Municipio
1. COOPERATIVA MARCOOP MOLDING	COOP	Producción de Plásticos por moldeo por inyección, para la industria farmacéutica	Fajardo
2. COOPERATIVA OROCOVENA BISCUIT	COOP	Confeción de dulces puertorriqueños.	Orocovis
3. COOPERATIVA AGUJA Y MODA DE INSPIRACIÓN (COAMI)	COOP	Confeción de camisas bordadas y uniformes para instituciones gubernamentales	Isabela
4. COOPERATIVA INDUSTRIAL DE COMERIO	COOP	Fabricación de Productos Ortopédicos	Comerio
5. COOPERATIVA INDUSTRIAL CREACION DE LA MONTANA	COOP	Producción de Uniformes para agencias de gobierno y entidades privadas	Utua
6. COOPERATIVA CARIBBEAN COOP.	COOP	Confeción de calzado de seguridad	Hatillo
7. ELECTRONIC COOP E-COOP	COOP	Sistemas de seguridad y productos relacionados	Barceloneta
8. A BETTER CLEANING, INC. PT	PT	Servicio de limpieza a oficinas médicas.	Bayamón
9. AEROVÍAS DE PR, INC. PT	PT	Proyecto en gestación para crear una línea aérea puertorriqueña	San Juan
10. CONSTRUCTORA RÍO CAÑAS, INC. PT	PT	Construcción	Caguas
11. CORPORACIÓN COMUNITARIA RECICLAJE DEL NORTE, INC. PT	PT	Recuperación, manejo y venta de material reciclable.	Hatillo
12. ECORECICLAJE, INC. PT	PT	Recogido de desperdicios sólidos. Mantenimiento de áreas verdes. Recuperación de material reciclable.	Caguas
13. GRÁFICOS, INC. PT	PT	Producción de impresos y venta al por mayor de materiales escolares, oficina y arte.	Caguas
14. LA TIENDA DE JUAN DEL PUEBLO, INC. PT	PT	Grupo de tiendas al detal.	Toa Alta
15. GRUPO COMUNITARIO DE RECICLAJE, INC. PT	PT	Recogido de desperdicios sólidos. Servicios de educación sobre el reciclaje.	Humacao
16. GRUPO FARMACÉUTICO DEL ESTE, INC. PT	PT	Manufactura de productos de limpieza - Fabricantes de Turbo Blast	Caguas
17. PUNTO VERDE, INC. PT	PT	Proyecto en gestación: Eco-parque	San Juan
18. FUSION ISLENA, INC. PT	PT	Artes	San Juan
19. SUNNY PLAZA, INC. PT	PT	Comercio y ventas al detal	Naguabo
20. NUESTROS SENDEROS, INC. PT	PT	Jardinería comercial, paisajista, ornato, mantenimiento de áreas verdes, venta y alquiler de productos.	Caguas
21. FOMENTO DE EMPRESAS DE TRABAJADORES DUEÑOS, INC. PT	PT	Incubadora de negocios	San Juan
22. CAGUAS, PT	PT	Guías Turísticas	Caguas
23. PLAYITA CORTADA MINI MALL, PT	PT	Ventas	Santa Isabel
24. CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE PR, PT	PT	Incubadora de negocios	Bayamón
25. CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE NEGOCIOS, PT (CDEN)	PT	Producción de cine	San Juan
26. MAXIMUS SERVICES, PT	PT	Mantenimiento de áreas verdes	Caguas
27. LAS FLORES METALARTE INC.	CSFL	Manufactura de muebles y gabinetes de cocina	Coamo
28. LUCHADORES UNIDOS DE MINILLAS INCORPORADOS, LUMINC.	CSFL	Microempresa de costura. Manufactura de manteles y uniformes de escuela.	San Germán
29. APOYO EMPRESARIAL PARA LA PENÍNSULA DE CANTERA	CSFL	CHDO - Desarrollo Económico y Vivienda	San Juan
30. CENTRO DE ADIESTRAMIENTO Y TRABAJO PARA PERSONAS CON IMPEDIMENTOS C.A.T.P.I.	CSFL	Empresa de inserción para personas con impedimentos	Patillas
31. CENTROS SOR ISOLINA FERRÉ, INC.	CSFL	Confeción de artesanías	San Juan
32. CORPORACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD Y MEDICINA AVANZADA COSSMA	CSFL	CHDO para la construcción de viviendas de interés social	Cidra
33. NÚCLEO DE CUNICULTORES DEL NORTE, INC.	CSFL	Producción de carne de conejo	Utua
34. CODEPCOVI	CSFL	CHDO - Desarrollo de Vivienda	Ponce
35. CORPORACIÓN PARA DESARROLLO DE VIVIENDA DE TOA BAJA C.D.	CSFL	CHDO - Desarrollo de Vivienda	Toa Baja
36. FUNDESCO	CSFL	CHDO - Desarrollo de Vivienda	Caguas
37. COCOPROVI	CSFL	CHDO - Desarrollo de Vivienda	Aguadilla
38. LA FONDITA DE JESÚS Y EL PUEBLITO DE JESÚS	CSFL	CHDO - Desarrollo de Vivienda	San Juan
39. CORPORACIÓN DESARROLLADORA DE VIVIENDA DE LAS BARRIADAS DE ISRAEL Y BITUMUL	CSFL	CHDO - Desarrollo de Vivienda	San Juan
40. LUCHA CONTRA EL SIDA, INC.	CSFL	CHDO - Desarrollo de Vivienda	San Juan
41. COMERCIANTES UNIDOS PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO DE CAMUY	CSFL	CHDO - Desarrollo de Vivienda	Camuy
42. PROGRAMA DE EDUCACIÓN COMUNAL DE ENTREGA Y SERVICIO P.E.C.E.S. INC.	CSFL	Producción e Impresión Periódico Trazos	Humacao
43. CENTRO DE ADIESTRAMIENTO PARA PERSONAS CON IMPEDIMENTOS C.A.P.I.	CSFL	Empresa de inserción para personas con impedimentos	Aibonito

Apéndice C. Entrevistas Semiestructuradas: Guía de preguntas

MISIÓN, ORIGEN E HISTORIA DE LA EMPRESA?

1. Cómo iniciativa empresarial, cómo surge la empresa?
- 2.Cuál es el enfoque social con el que se inició

PERSPECTIVA FINANCIERA

1. Importancia de generar sobrantes o economías derivadas de la actividad empresarial?
2. La naturaleza de su empresa (lucrativa o no lucrativa) cómo compagina con esta meta?
3. La naturaleza comunitaria como la compagina con esta meta?
4. Con qué mezcla de recursos opera su empresa?
5. Describa la meta financiera actual de su empresa (autosuficiencia o sostenibilidad?)

PERSPECTIVA DE CLIENTES

6. Características que toma en cuenta al seleccionar un mercado o cliente.
7. Que cree usted mantiene a un cliente fiel a su empresa
8. Además de los clientes del negocio, responde su empresa a intereses de otro tipo de cliente.
9. Son los empleados considerados como clientes a los que también hay que satisfacer dentro del proceso?

PROCESOS INTERNOS

10. Tomando en cuenta la cadena de valor de su empresa (explicar cadena) en qué aspectos de ésta cadena fundamenta la competitividad de su empresa?
11. Cómo se ha dado el proceso de capitalización de su empresa, si se ha dado.
12. Que importancia tiene la gestión de mercadeo en su empresa, que recursos tiene asignados actualmente a esta área.
13. Pertenece a algún tipo de red, consorcio o mantiene algún tipo de alianza con entidades externas? Cuáles y que beneficio le representan? De qué tipo de relación estaríamos hablando (formal, acuerdos, solidaridad... etc).

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

14. Qué procesos usted considera el permiten a su empresa aprender y crecer
15. Tienen sus empleados un papel importante en el crecimiento y aprendizaje organizacional? Cuál?
16. Con que actividades fomenta usted el mejorar ese papel del empleado
17. Tiene usted a la mano información interna de calidad, disponible, de fácil acceso, y actualizada para tomar decisiones de mejoras? Como cree usted que pueda mejorar la información que actualmente tiene o crearla.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

18. Ha continuado conectado con un propósito social asociado a su comunidad geográfica.
19. Tiene usted forma de medir el impacto social de su aporte. Le interesaría y por qué?
20. Cuantifica usted los recursos económicos y no económicos destinados a las prácticas de responsabilidad social.
21. Los trabajadores han participado en la distribución de ingresos o de incentivos según lo permita la figura legal? Incremento o ajuste del paquete de beneficios?

Apéndice D. Formulario de Identificación para Empresas Comunitarias

I. IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA QUE PROVEE LA INFORMACIÓN				
1. Nombre y Apellido		2. Cargo que ocupa en la empresa		
3. Tiempo que lleva trabajando en la empresa		4. Experiencia de trabajo en empresas comunitarias		
II. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA				
1. Nombre de la empresa:				
2. Tipo de Corporación bajo la cual se encuentra incorporada la empresa:				
Cooperativa de Trabajo Asociado	<input type="checkbox"/>	Corporación Especial Propiedad de Trabajadores	<input type="checkbox"/>	Corporación sin Fines de Lucro
3a. En caso de ser COOPERATIVA O PT: Indique el número de socios que posee actualmente.		3b. Para las CORPORACIONES SIN FINES DE LUCRO indique el número de miembros actual.		
4. PARA TODOS LOS TIPOS DE CORPORACION: Indique el número Actual de Empleados (Considere a tiempo completo y parcial de igual forma)				
Menos de 19	<input type="checkbox"/>	De 20 - 99	<input type="checkbox"/>	De 100 – 499
			<input type="checkbox"/>	500 o más
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tiempo de Operación de la Empresa (años)		6. Alcance del mercado		
		Local/Regional	<input type="checkbox"/>	Isla
			<input type="checkbox"/>	Internacional
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Si la empresa tiene más de una unidad de negocio, por favor menciónelas:				
III. CARACTERIZACIÓN DE LA VISIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA				
1. Considera usted que su empresa se encuentra actualmente en:				
Una etapa de crecimiento <input type="checkbox"/> <i>Con productos y servicios de gran potencial de crecimiento, requiere grandes inversiones. Puede operar con cash flow negativos o bajos.</i>	Una etapa de sostenimiento <input type="checkbox"/> <i>Mantiene su cuota de mercado existente, atrae inversiones y reinversiones a las que se les exige excelentes rendimientos</i>	Una etapa de madurez y cosecha <input type="checkbox"/> <i>La empresa busca recolectar las inversiones anteriormente hechas, las inversiones actuales tienen cortos periodos de restitución, se busca maximizar el cash flow a la empresa.</i>		
2. La estrategia financiera de su empresa, ¿por cuál de los siguientes enunciados está descrita mejor?				
a. Una estrategia de crecimiento y diversificación de ingresos (<i>expansión de la oferta de productos y servicios, nuevos clientes y mercados, ampliar la variedad de productos y servicios, incrementar el valor añadido y/o mejorar los precios</i>).				<input type="checkbox"/>
b. Una estrategia de reducción de costos y mejora de la productividad (<i>bajar los costos directos de la producción, reducir los costos indirectos y/o compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio</i>).				<input type="checkbox"/>
c. Una estrategia dirigida a una mayor utilización de los activos fijos (<i>incrementar la utilización de recursos no usados a capacidad, eficiencia en la asignación de los recursos escasos y/o la venta de activos poco rentables</i>).				<input type="checkbox"/>
IV. UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS GENERALES DE GESTIÓN Y MEDICIÓN				
1. Tiene su empresa definidas una misión y una visión empresarial:	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
2. Posee su empresa un Plan estratégico (metas, objetivos, indicadores):	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
3. Entendiendo desempeño organizacional como el éxito o trayectoria durante un periodo de tiempo. ¿Mide su empresa el desempeño organizacional?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
4. Si la respuesta anterior fue SI indique ¿Cómo mide su empresa tal desempeño? Es decir, qué tipo de herramientas específicas utiliza, de qué forma lo hace, qué mide exactamente para evaluar el desempeño.				

Apéndice E. Herramienta de diagnóstico estratégico del Modelo de dinamización de empresas comunitarias

		Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Continuamente	
RELACIONES EXTERNAS	Financiamiento	1. La empresa genera ingresos propios producto de su actividad empresarial.				
		2. La empresa opera sin pérdidas.				
		3. La empresa tiene acceso a fuentes de financiamiento públicas y privadas que requieran repago.				
		4. La empresa es autosuficiente desde el punto de vista económico.				
		5. La empresa puede prescindir de subsidios, subvenciones o donativos para el financiamiento de su actividad empresarial.				
	Apoyo externo	6. La empresa mantiene relaciones con entes externos variados del sector público y privado.				
		7. La empresa sostiene relaciones de mutuo beneficio con las entidades con que se relaciona.				
		8. La empresa tiene establecidas alianzas estratégicas u otro tipo de acuerdos con entidades externas para aspectos específicos del negocio, por ejemplo: distribución de un producto, capacitación técnica, etc.				
		9. La asistencia técnica contratada o subvencionada es netamente especializada, es decir, no va dirigida a actividades cotidianas o del día a día.				
		10. La integración de trabajo voluntario en la organización se lleva a cabo de forma sistematizada.				

		Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Continuamente	
VISIÓN EMPRESARIAL	Producto / Servicio	11. El ingreso principal de la empresa NO depende de la venta de un único producto o servicio.				
		12. La empresa ofrece una gama de productos o servicios diversificados.				
		13. La empresa expande la oferta original de productos y servicios mediante la introducción de nuevos diseños y/o aplicaciones.				
		14. La empresa se dirige a un mercado de clientes segmentado y debidamente identificado por grupos de productos o servicios.				
		15. Se incluyen elementos de servicio y satisfacción al cliente tales como: encuestas de satisfacción, programa de garantías, entre otros.				
	Capitalización	16. Se llevan a cabo inversiones de recursos en activos de capital dirigidas a fortalecer la capacidad operacional de la empresa (actualización de tecnologías, mecanización, por ejemplo).				
		17. A las inversiones o reinversiones realizadas se les cuantifica el rendimiento en relación con el impacto operacional obtenido.				
	Estrategia	18. La empresa asigna recursos económicos, físicos y humanos para la gestión de mercadeo.				
		19. La empresa asigna recursos económicos, físicos y humanos para el manejo de riesgos (seguros, cuentas incobrables, reserva operacional).				
		20. La empresa asigna recursos económicos, físicos y humanos para la formación técnica del personal.				

		Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Continuamente	
PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN	Procesos Internos	21. La gerencia incorpora manuales de políticas y procedimientos para la gestión empresarial y las áreas principales de recursos humanos, finanzas, producción y ventas.				
		22. La empresa practica una gerencia estratégica mediante la elaboración de un plan estratégico, planes operacionales, el establecimiento de metas y objetivos y la asignación estratégica de los recursos.				
		23. El sistema de información con que opera la empresa genera datos actualizados y oportunos relacionados con las operaciones de la empresa (clientes, productos, personal, fondos, costos, entre otros).				
		24. El sistema gerencial exige a todos los niveles la elaboración y presentación regular de informes.				
	Liderato Administrativo	25. La gerencia y demás puestos administrativos son asumidos por personal capacitado bien sea con una preparación académica relevante o la experiencia pertinente para el cargo que ocupa.				
		26. El personal directivo se dedica un 100% a las labores administrativas.				
		27. La empresa promueve una visión de relevo generacional para los cargos directivos que facilite la continuidad del negocio tras una nueva figura líder.				
	Departamentalización de las funciones	28. La empresa funciona acorde con el organigrama establecido.				
		29. La administración de recursos humanos de la empresa se hace integrando descripciones actualizadas de todas las posiciones, puestos o cargos dentro de la empresa con responsabilidades y tareas correspondientes.				
		30. Las descripciones proveen objetivos de ejecutoria específicos y medibles.				

		Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Continuamente	
AUTOGESTIÓN	Participación de los trabajadores	31. La empresa facilita la toma de decisiones y participación democrática de sus trabajadores acorde con lo establecido por ley o según el tipo de corporación bajo la cual se haya registrada.				
		32. Los mecanismos o procesos de participación tales como asambleas, referendos, comités de trabajo, entre otros, son utilizados acorde con lo establecido en los estatutos y políticas internas.				
		33. Los mecanismos y procesos establecidos focalizan la participación de trabajadores y comunidad en la toma de decisiones y poder compartido.				
		34. La empresa promueve un alto nivel de apoderamiento o "empowerment" en sus empleados.				
		35. La empresa mide la motivación y satisfacción de sus empleados.				
	Fortalecimiento de la visión comunitaria	36. La visión comunitaria de la empresa es transmitida mediante mecanismos formales de formación de los empleados				
		37. Se educa al personal en cooperativismo, democracia, solidaridad y/o demás valores relacionados con la figura legal que posee la empresa.				
		38. La visión comunitaria de la empresa se puede medir en la alta proporción de empleados remunerados pertenecientes a la comunidad (geográfica o de interés).				
		39. Se evalúan los recursos económicos asignados a las actividades de formación en la visión comunitaria y valores empresariales.				
		40. Se cuantifican los recursos físicos y humanos asignados a las actividades de formación en la visión comunitaria y valores empresariales.				

		Nunca	Alguna vez	Frecuentemente	Continuamente	
EJECUTORIA	Empleos	41. El empleo promedio generado es constante.				
		42. Los despidos y renuncias de trabajadores presentan valores bajos.				
		43. La empresa NO practica layoffs masivos.				
		44. La empresa ofrece una remuneración razonable a sus trabajadores de acuerdo a la industria en particular a la que pertenece.				
		45. La empresa ofrece salarios profesionales competitivos en comparación con el mercado laboral general.				
		46. La remuneración de los empleados incluye incentivos económicos y no económicos.				
	Responsabilidad Social	47. La empresa practica la responsabilidad social corporativa reinvertiendo en su comunidad geográfica (donaciones, auspicios de proyectos, actividades) o en su comunidad interna de empleados y/o dueños.				
		48. La generación de ingresos operacionales permite la subvención de los proyectos de responsabilidad social que la empresa emprende.				
		49. La política de reinversión social de la empresa especifica los criterios para la adjudicación de recursos e integra un fondo de reserva para su manejo.				
		50. Se miden o cuantifican los recursos no económicos consumidos por las prácticas de responsabilidad social así como el impacto social generado.				

Apéndice F. Lista de Códigos creados mediante el análisis en Atlas/ti.

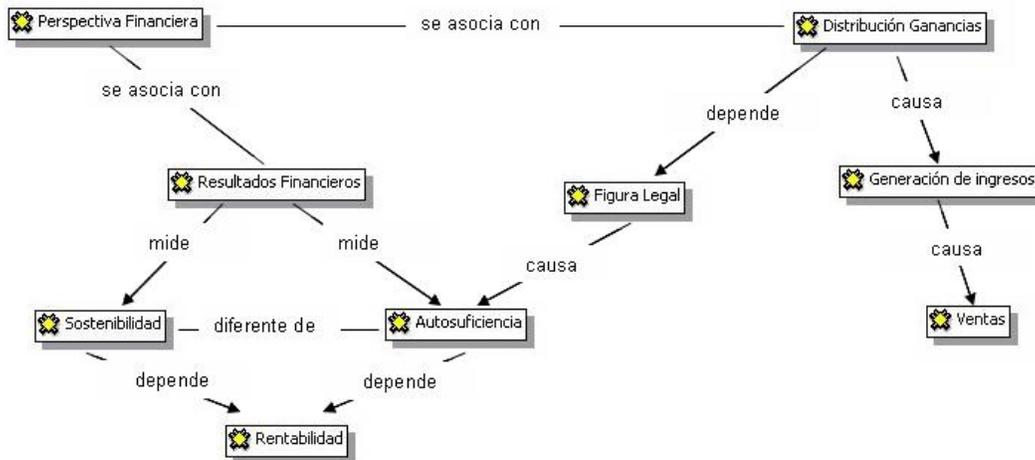
No.	Nombre del Código	Perspectiva(s) Asociadas(s)
1	Perspectiva Financiera	Código Libre
2	Distribución Ganancias	Perspectiva Financiera
3	Figura Legal	
4	Generación de ingresos	
5	Ventas	
6	Autosuficiencia	Perspectiva Financiera
7	Resultados Financieros	
8	Sostenibilidad	
9	Rentabilidad	
10	Perspectiva del Cliente	Código Libre
11	Cliente	Perspectiva del Cliente
12	Donante	
13	Recursos	Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos
14	Resultados	Perspectiva del cliente
15	Calidad	Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos
16	Expectativas	Perspectiva del Cliente
17	Fidelidad	
18	Satisfacción	
19	Necesidades	Perspectiva del Cliente
20	Consumidor	
21	Compra y Paga	
22	Por contrato	
23	Al por mayor	
24	Directa	
25	Perspectiva de Procesos Internos	Código Libre
26	Selección de Mercado	Perspectiva de Procesos Internos
27	Demanda	
28	Producto/Servicio	
29	Diseño	
30	Costos	
31	Tiempo de Entrega	
32	Devoluciones	
33	Capacidad Interna	Perspectiva de Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento
34	Proceso Operativo	Perspectiva de Procesos Internos
35	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Código Libre
36	Mejoramiento	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
37	Empleados	
38	Retención	
39	Remuneración	
40	Participación	
41	Reinversión	
42	Educación	
43	Empleo	
44	Información	
45	Sistemas de Información	
46	Flujo	
47	Medición	

Apéndice G. Lista de Relaciones utilizadas en el análisis conceptual

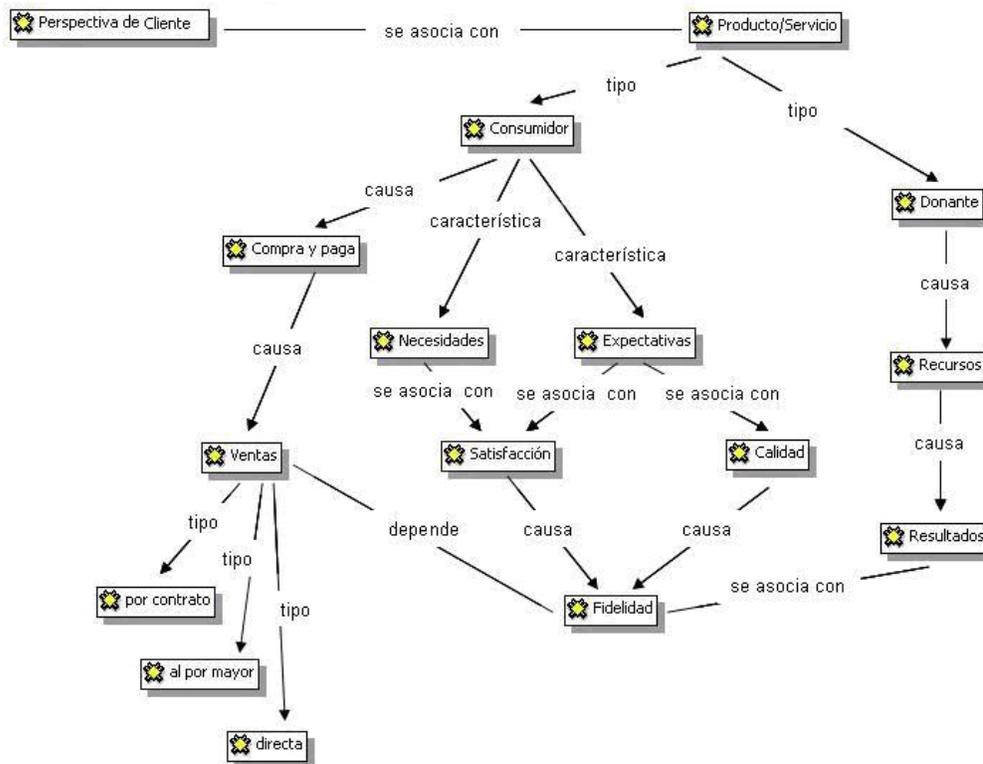
Nombre	Tipo de relación	Descripción
Se asocia con	Default	Indica una relación de asociación entre los códigos.
Es causa de	Default	Indica una relación de causa, en el sentido del segundo al primer código en la jerarquía.
Es parte de	Default	Indica que la relación existente entre los códigos es de ser uno un elemento que compone el otro. El primero será entonces de mayor complejidad.
Tipo	New	Se creó para indicar aquellas relaciones entre códigos que se reconocían como subclasificaciones del código principal.
Mide	New	Señala la relación bajo el concepto de métricas entre códigos.
Depende	New	La dependencia, entendida como la subordinación del código primario frente al secundario.
Característica	New	Señala una relación en la que el segundo código identifica aspectos más específicos del código primario.
Diferente de	New	Indica que entre los códigos existen conceptos asociados pero se evidencia una diferencia en el contexto del análisis.

Apéndice H. Redes de Atlas.ti para el análisis cualitativo (Perspectivas del CIM)

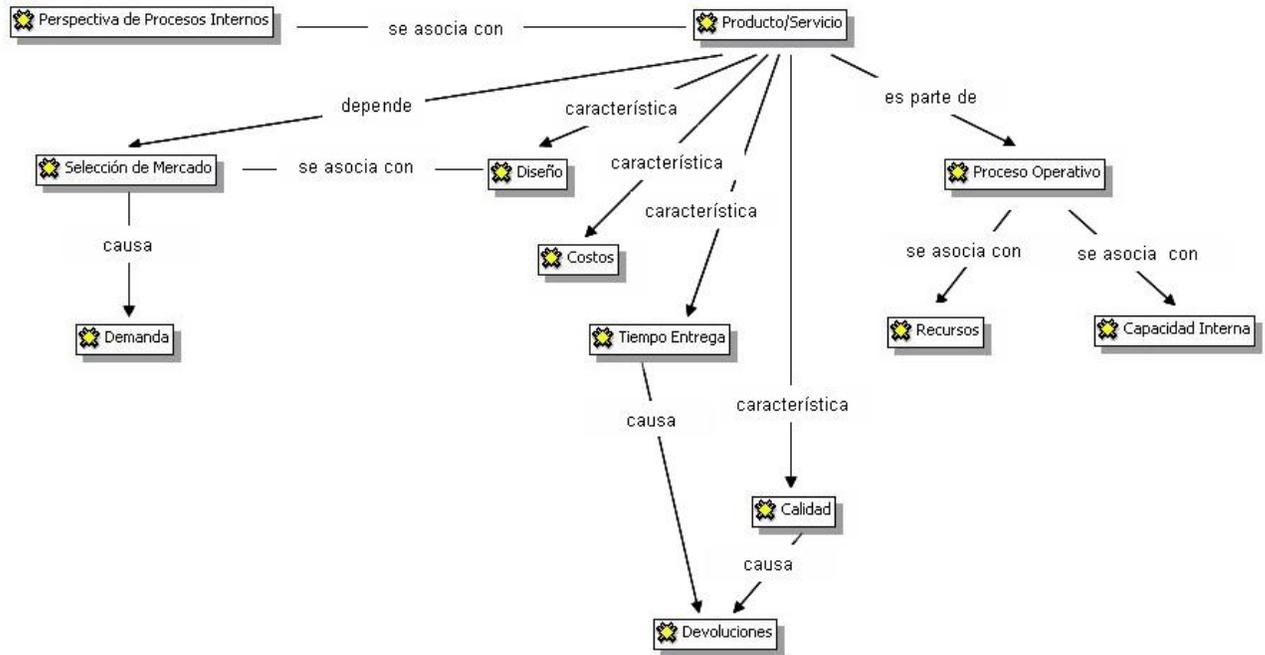
NETWORK PERSPECTIVA FINANCIERA



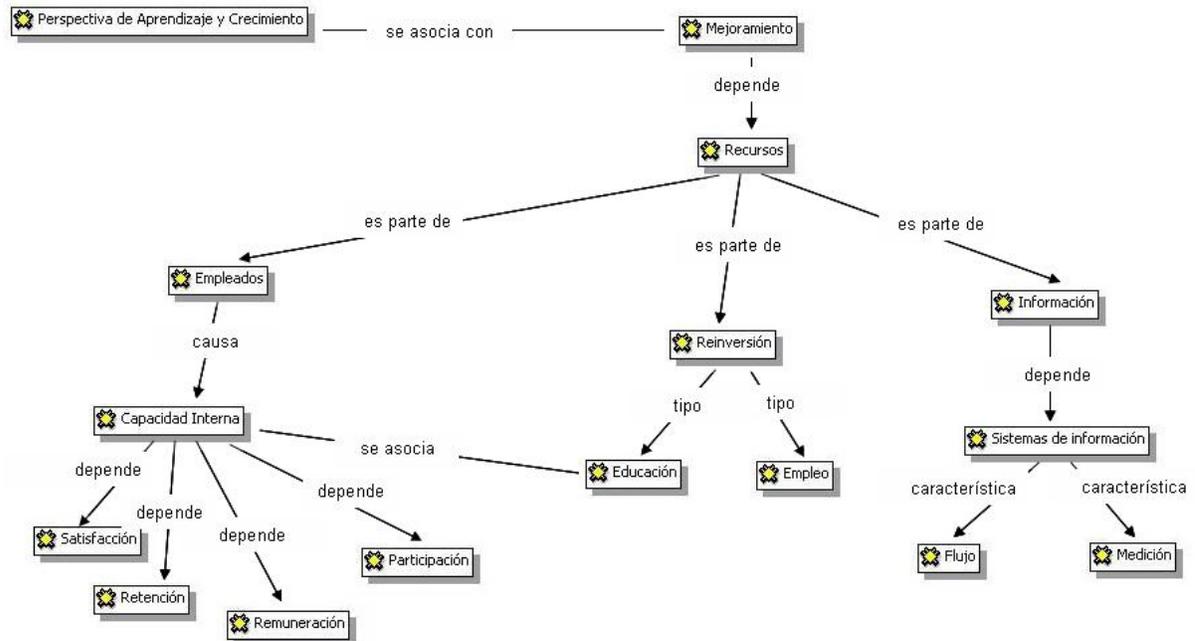
NETWORK PERSPECTIVA DE CLIENTES



NETWORK PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS



NETWORK PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



Apéndice I. Objetivos e Indicadores para el CIM en las empresas comunitarias

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES GENERALES	INDICADORES ESPECÍFICOS
<p><i>Responsabilidad Social Empresarial</i></p> <p>Generación de Balance Social</p>	<p>➤ Empleo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos empleos creados por periodo • Número de empleos sostenidos por periodo • Número de despidos y/o renuncias por periodo
	<p>➤ Distribución de Sobrantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de la distribución de sobrantes • Incremento de los beneficios laborales • Incremento en el Fondo de Reserva • Inversiones en la Capitalización de la empresa • Cumplimiento de Aportes de Ley
	<p>➤ Acciones de RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en RES (% sobre las ventas) • Costo de los beneficios generados • Costos sociales ahorrados • Población Impactada
<p><i>Financiera</i></p> <p>Sobrantes operacionales</p>	<p>➤ Reducción de costos y mejora de la productividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos/Empleados • Costos frente a competidores • Costos por línea de productos • Costos unitarios • Tasas de reducción de costos • Gastos indirectos (como % de ventas)
	<p>➤ Diversificación de ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de ventas (por segmentos si los hay) • Tasa de crecimiento de las ventas. • Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos clientes. • Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos productos. • Rentabilidad por línea de productos
	<p>➤ Utilización de Activos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en I+D (como % de ventas) • Inversiones en maquinaria y equipo (% ventas) • ROCE por categoría de activos • Tasas de utilización de activos • Throughput

<p><i>Cientes</i></p> <p>Crecimiento en Negocios Rentables</p>	<p>➤ Retención de Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de pérdida de clientes por periodo • Tiempo promedio de la relación con clientes por segmento
	<p>➤ Nuevos Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de crecimiento de la cartera de clientes • Número de nuevos clientes por periodo • Frecuencia de la incursión de nuevos segmentos de mercados
	<p>➤ Rentabilidad de los Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad por segmentos de clientes • Porcentaje de clientes no rentables
	<p>➤ Satisfacción de los Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de Satisfacción del cliente • Grado promedio de satisfacción de los clientes por segmento
<p><i>Procesos Internos</i></p> <p>Productos / Servicios Competitivos</p>	<p>➤ Oferta de Productos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad por línea de productos • Tiempos de entrega • Percepción de la competitividad de los precios • Frecuencia de las Mejoras incrementales por línea de productos • Frecuencia de la incursión de nuevos productos
	<p>➤ Nivel Operacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Curvas de Aprendizaje • Tiempos de proceso • Capacidad de los recursos • Disponibilidad de los recursos
	<p>➤ Servicio de venta y Postventa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de los recursos asignados a la gestión de mercadeo • Tiempo promedio de atención al cliente • Ausentismo • Disponibilidad de los recursos • Capacidad de respuesta a los fallos • Programa de garantías • Devoluciones y Quejas • Costos de Productos devueltos

<p><i>Aprendizaje y Crecimiento</i></p> <p>Mejoramiento de la Capacidad Organizacional</p>	<p>➤ Sistemas de Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de la información • Calidad de la información • Ratios de cobertura del trabajo estratégico • Porcentaje de procesos con feedback disponible • Tiempo real de entrega del feedback • Costos de la desinformación • Porcentaje de empleados de cara al público y con acceso a la información
	<p>➤ Procesos Operacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de procesos que requieren mejoras • Porcentaje de procesos que están mejorando • Tasa de mejoramiento de los procesos • Media vida esperada por proceso
	<p>➤ Capital Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participación parlamentaria de los empleados • Número de asambleas generales • Actuación de los equipos o grupos de trabajo • Número de Sugerencias por empleado • Número de actividades educativas realizadas • Competitividad de las compensaciones ofrecidas en comparación con la industria en particular • Satisfacción de los empleados

APÉNDICE J. MATRIZ ESTRATÉGICA GENERAL DE LAS FLORES METALARTE INC.

**CIM GENERAL
MATRIZ ESTRATÉGICA**



Hipótesis Estratégica		Balanced Scorecard		Plan de Acción
Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones Generales
<p>Responsabilidad Social Empresarial</p> <p>Crear valor social para con nuestros empleados y la comunidad</p>	<p>EMPLEO <i>Crear empleos estables para la comunidad de las Flores y pueblos aledaños del Municipio de Coamo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Tasa porcentual de Cambio en el empleo total por año (calculada tomando como referencia el año anterior) 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener un valor neutro o positivo en la tasa de cambio del empleo total anual. 	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar las prácticas de reducción de personal. Acelerar el proceso de reclutamiento y selección de las plazas vacantes.
	<p>SOBRANTES <i>Mantener una asignación anual de sobrantes destinada para cubrir incentivos económicos para los empleados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de sobrantes destinados a reinversión en los empleados. Porcentaje de sobrantes destinados al Fondo de Reserva para la capitalización de LFM. 	<ul style="list-style-type: none"> Destinar un máximo del 30% de los sobrantes generados para la reinversión en los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el paquete de beneficios laborales mejorando los beneficios ya otorgado o incluyendo nuevos beneficios. Realizar una aportación anual para cada empleado, destinada al fondo de retiro individual.
	<p>OTRAS ACCIONES DE RSE <i>Apoyo continuo a API, Head Star Las Flores y Desarrollos Metalarte Inc.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de ventas invertido en acciones de RSE Costos anuales ahorrados a API y Head Star. Población Impactada por Desarrollos Metalarte. 	<ul style="list-style-type: none"> Inversión sostenida en acciones de RSE, bajo criterios de la Asamblea General de LFM. 	<ul style="list-style-type: none"> Proveer espacio físico a API dentro de las instalaciones de LFM. Pago del arriendo del local de Head Star Las Flores. Otorgar a <i>Desarrollos Metalarte Inc.</i>, el presupuesto aprobado en Asamblea General.

Hipótesis Estratégica		Balanced Scorecard		Plan de Acción
Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones Generales
<p><i>Financiera</i></p> 	<p>REDUCCIÓN DE COSTOS <i>Reducción de los costos operacionales de las unidades de corte y ensamblaje</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Costos por líneas de productos ➤ Tasas de reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Medir de forma continua los costos de las líneas de producción de las unidades de ensamblaje y corte. ➤ Identificar costos ocultos. ➤ Reducir escalonadamente los costos asociados a las líneas de producción de las unidades de ensamblaje y corte. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimar los costos de producción por línea de producto y por área. ➤ Implementar un sistema para la medición de los costos de producción por órdenes de compra producidas ➤ Operar un sistema de identificación de costos ocultos ➤ Implementar mejoras para la reducción de dichos costos
	<p>UTILIZACIÓN DE ACTIVOS <i>Mejorar la utilización total de las facilidades de producción de los edificios de la empresa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Porcentaje de utilización de facilidades de producción por LFM (calculado sobre el área construida en pies cuadrados). ➤ Pies cuadrados (ft²) totales no ocupados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilización de al menos un 85% del total de las áreas de producción. ➤ Reducción del área de producción no ocupada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejoras del layout de las áreas de producción actuales. ➤ Establecer un Plan de aprovechamiento de las áreas baldías.

Hipótesis Estratégica		Balanced Scorecard		Plan de Acción
Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones Generales
<p><i>Clientes</i></p> 	<p>RETENCIÓN <i>Mantener las relaciones comerciales con los clientes actuales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tasa de pérdida de clientes por año 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducir la tasa de pérdida de clientes anual en un 25%. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar actividades para incrementar la fidelidad de los clientes activos actualmente. ➤ Seguimiento de los clientes perdidos e inactivos por parte del personal de ventas.
	<p>NUEVOS CLIENTES <i>Incrementar la cartera actual de clientes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento en la cartera de clientes por línea de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la cartera de clientes de cada una de las líneas de productos de LFM. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar actividades para conquistar clientes potenciales de forma continua.
	<p>RENTABILIDAD <i>Mejorar la rentabilidad de los negocios con clientes activos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rentabilidad por cliente (indicador creado bajo criterios de rentabilidad específicos de LFM) ➤ Número de transacciones anuales con clientes rentables ➤ Número de transacciones anuales con clientes no rentables 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la rentabilidad por cliente ➤ Incrementar el número de transacciones actuales con los clientes de mayor rentabilidad. ➤ Disminuir el número de transacciones actuales con clientes no rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un sistema de medición de la rentabilidad individual por cliente. ➤ Ejecutar acciones para incentivar el incremento en las ventas a clientes rentables
	<p>SATISFACCIÓN <i>Satisfacer a todos nuestros clientes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grado de satisfacción individual 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lograr un grado de satisfacción alto en todos los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el Plan de Control de Calidad. ➤ Mejorar el cumplimiento en la entrega de los pedidos. ➤ Mejorar la capacidad de respuesta del personal de postventa a las quejas y devoluciones.

Hipótesis Estratégica		Balanced Scorecard		Plan de Acción
Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones Generales
<p><i>Procesos Internos</i></p> 	<p><i>Manufacturar muebles rentables y competitivos en precios</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rentabilidad de cada uno de los muebles manufacturados por línea de productos. ➤ Percepción de la competitividad de los precios por tipo de producto. ➤ Satisfacción del cliente mayorista con la estrategia de precios de LFM. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que la producción sea abanderada por la manufactura de los muebles más rentables de cada línea de producto. ➤ Que la percepción de la competitividad de los precios de LFM frente a los del mercado sea alta. ➤ Que la satisfacción de nuestros clientes con la estrategia de precios se mantenga elevada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar mejoras que impacten la rentabilidad de los muebles líderes de LFM. ➤ Intensificar la manufactura de los muebles más rentables por línea de producto. ➤ Redireccionar la estrategia de precios de LFM. ➤ Desarrollar un sistema de medición de la satisfacción relacionada a precios de los muebles y gabinetes.
	<p><i>Operar procesos de producción con una tasa baja de defectos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Porcentaje de productos finales defectuosos. ➤ Número de productos en proceso remanufacturados (por unidad: corte y ensamblaje). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disminuir el porcentaje de productos defectuosos finales a menos de un 10% del total. ➤ Reducir el número de productos remanufacturados en las unidades de corte y ensamble. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar un programa de Control de Calidad más riguroso. ➤ Ejecutar estudios de calidad en las unidades de corte y ensamble.
	<p><i>Operar un programa de garantías excelente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempo de respuesta a una devolución ➤ Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer a todos los clientes un periodo de respuesta menor de 15 días de negocio para responder a quejas y devoluciones de productos. ➤ Que la satisfacción de nuestros clientes con el programa de garantías se mantenga elevada. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estandarizar el proceso de actual de respuesta a las quejas y devoluciones mediante un programa de garantías. ➤ Implementar un sistema de medición de la satisfacción del cliente que participa del programa de garantías.

Hipótesis Estratégica		Balanced Scorecard		Plan de Acción
Mapa Estratégico	Objetivos	Indicadores	Metas	Acciones Generales
<p><i>Aprendizaje y Crecimiento</i></p> 	<p><i>Operar un sistema de información para fortalecer los procesos operativos de corte y ensamblaje</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ratio de cobertura de la información estratégica del CIM. ➤ Porcentaje de procesos con feedback disponible. ➤ Costos de la desinformación por área de corte y ensamblaje 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que la información estratégica del CIM esté disponible para mandos superiores e intermedios. ➤ Que al menos un 50% de los procesos clave de cada área tenga feedback continuo. ➤ Conocer los costos de no contar con feedback en el 50% de los procesos restantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar los procesos claves para la medición de los indicadores del CIM. ➤ Construir un sistema de recolección de la información. ➤ Estandarizar un procedimiento para el flujo de la información.
	<p><i>Intensificar el rol participativo de los empleados de las Flores Metalarte Inc.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de reuniones por grupo de trabajo (por área) ➤ Número de sugerencias por equipos de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que se lleven a cabo 3 reuniones por área en el año ➤ Que se incremente el número de sugerencias anuales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejecutar acciones dirigidas a fomentar la ejecución de las reuniones de equipo.
	<p><i>Mejorar los procesos operativos clave de las áreas de corte y ensamblaje en las tres líneas de productos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de procesos que requieren mejoras ➤ Porcentaje de procesos que están mejorando ➤ Tasa de mejoramiento de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que se obtenga un estimado del número de procesos que requieren mejoras ➤ Medir el porcentaje de procesos que se mejoran ➤ Medir la tasa de mejoramiento anual 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar sugerencias de los empleados ➤ Ejecutar estudios técnicos especializados en los procesos clave a partir de problemas de calidad, entrega, capacidad de los procesos.

Apéndice K. Diagrama de Gantt para la Investigación

Número de la Tarea	Nombre de la Tarea
	1. REVISIÓN DE LITERATURA
1	Revisión sobre DEC y Empresas Comunitarias
2	Revisión sobre Estrategia de Dinamización
3	Revisión sobre CIM
	2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO
4	Búsqueda de Bases de Datos
5	Depuración y organización de la información
6	Construcción de gráficos y análisis
7	Elaboración de Conclusiones
	3. LISTA DE EMPRESAS COMUNITARIAS
8	Búsqueda de fuentes de información
9	Construcción de la lista preliminar
10	Consulta y validación con contactos estratégicos
11	Elaboración de Lista Final
	4. MODELO DE DINAMIZACIÓN
12	Contextualización con la teoría de dinamización
13	Formulación de la estructura del Modelo
14	Selección de factores
15	Formulación del modelo completo
	5. ANÁLISIS CUALITATIVO
16	Diseño de formulario y preguntas guías
17	Programación y desarrollo de entrevistas
18	Codificación y Análisis mediante programado
19	Elaboración de las conclusiones del análisis
	6. CUADRO INTEGRAL DE MANDO
20	Selección de las perspectivas y estructura del CIM
21	Construcción de indicadores y mapa estratégico
22	Diseño de la metodología de aplicación
	7. CASO DE ESTUDIO: LAS FLORES METALARTE INC.
23	Contextualización con el caso de estudio
24	Aplicación de la herramienta de diagnóstico
25	Entrevista cualitativa
26	Desarrollo teórico del CIM para Metalarte
27	Sesiones de discusión
28	Modificaciones/corecciones del CIM (modificado/adaptado)
29	Elaboración del CIM Final

6 BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Alperovitz, G; Dubb, S. & Howard, T. (2004). Policy Support for Social Enterprise Development. *National Council of Nonprofit Associations, Winter*, 3-4
- ✚ Alvord, S.H.; Brown, D. & Letts, C.W. (2002). Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study. The Hauser Center for Nonprofit Organizations and the Kennedy School of Government Harvard University.
- ✚ Aponte, M. (1999). *Factores Condicionantes de la Creación de Empresas en Puerto Rico*. Tesis Doctoral para optar al Título de Doctor en Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- ✚ Arriagada, R. (2002) *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Santiago de Chile: ILPES, Naciones Unidas CEPAL.
- ✚ Asociación de Corporaciones Especiales Propiedad de Trabajadores, Inc. ACEPT. (2006). *Directorio de Corporaciones PT Activas*. Puerto Rico: Autor.
- ✚ Banker, R.; Chang, H.; Janakiraman, S. & Konstans, C. (2003). A Cuadro Integral de Mando analysis of performance metrics. *European Journal of Operational Research*, 154, 423-436.
- ✚ Bauen, R. (1995). *Las Flores Metalarte: Creando trabajos de comunidad en Puerto Rico*. Estudio de Caso para el Grupo ICA. Grupo ICA Publisher.
- ✚ Bible, L.; Kerr, S. & Zanini, M. (2006). The Cuadro Integral de Mando: Here and Back. *Management Accounting Quarterly*. 4(7), 18-23.
- ✚ Bremser, W. G. (2001). Accountants for the Public Interest: strategy implementation and performance measurement for a nonprofit organization. *Journal of Accounting Education*, 19, 75-86.
- ✚ Bueno, J.R. *Empresariado Social: del Estado Benefactor a la sociedad de bienestar*. Fundación Biblioteca Rafael Hernández Colón. Editorial Tal Cual. San Juan: Puerto Rico. 2004.
- ✚ Carrasquillo, A. y Daubón, M. *Capital Social*. Fundación Biblioteca Rafael Hernández Colón. Editorial Tal Cual. San Juan: Puerto Rico. 2002.

- ✚ 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.
- ✚ Catalá Oliveras, F.A. (1995). *Economía Cooperativa de Puerto Rico: Hechos, límites y potencial*. Unidad de Investigaciones Económicas, Universidad de Puerto Rico.
- ✚ Compañía de Fomento Industrial. (2006). *Directorio de Empresas Operando de Puerto Rico*. San Juan de Puerto Rico: Autor.
- ✚ Compañía de Fomento Industrial. (2006). *Lista de Cierres desde 7/1/1999 al Presente*. San Juan de Puerto Rico: Autor.
- ✚ Compañía de Fomento Industrial. (2006). *Lista de Comienzo desde 7/1/1999 al Presente*. San Juan de Puerto Rico: Autor.
- ✚ Compañía de Fomento Industrial. (2006). *Lista de Promociones desde 7/1/1999 al Presente*. San Juan de Puerto Rico: Autor.
- ✚ Compañía de Fomento Industrial. (2006). *Puerto Rico Directory of Manufacturers Standard Industrial Classification SIC*. San Juan de Puerto Rico: Autor.
- ✚ Consejo Asesor Financiero del Gobernador (1994). *El Desarrollo Económico de Puerto Rico*, Informe. San Juan de Puerto Rico: Autor.
- ✚ Cranwell, M.R. y Kolodinsky, J. (2002) The Impact of Microenterprise Development on Low-Income Vermonters Building Social and Human Capital to Work Towards Economic Self-Sufficiency. *Consumer Interests Annual*. Volume 48.
- ✚ Crompton, H. & Bull, M. (2005). Business Practices in Social Enterprises. Ponencia presentada en la 28th Conferencia Nacional del Institute for Small Business & Entrepreneurship.
- ✚ Dawe, T. (2007). Performance Management and Measurement in Small Communities: Taking the First Step Towards Implementing a Cuadro Integral de Mando Approach. *Government Finance Review*, Febrero, 54.
- ✚ De Fuentes Ruiz, P. (1996), “Evolución del Concepto y Medición en la Gestión de Calidad Total”, *Revista Económica del Instituto de Investigación Económica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador*, 135-159.

- ✚ Dees, J.G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, Enero – Febrero, 76 (1), 55-66.
- ✚ Dees, J.G. (2001). The Meaning of “Social Entrepreneurship”. *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*. Estados Unidos.
- ✚ Eikenberry, A. & Drapal Kluver, J. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64 (2), 132-140.
- ✚ El País Posible: Modelo de Apoderamiento y Autogestión para las Comunidades Especiales de Puerto Rico. Coordinadora General. Oficina para el Financiamiento Socioeconómico y la Autogestión. Estado Libre Asociado de Puerto Rico. 2003.
- ✚ 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, ACEPT Inc, Editor.
- ✚ 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.
- ✚ González, J. “Cristaliza el Capitalismo Comunitario”. Periódico El Nuevo Día. 19 de abril de 2005.
- ✚ González Alvarado, Tania E. (2005) Problemas en la definición de microempresa. *RVG*, sep. 2005, vol.10, no.31, p.408-423. ISSN 1315-9984.
- ✚ 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.
- ✚ Hammer, M. (2007). The 7 Deadly Sins of Performance Measurement and How to Avoid Them. *Mit Sloan Management Review*, 3 (48). 19-28.
- ✚ Harding, R. (2006). Social Entrepreneurship Monitor. Report. London Business School. United Kingdom.
- ✚ Heilman, J. (2006). Time to Rethink Performance Metrics and Valuation Methods. *Chief Executive*, Octubre – Noviembre, 36.

- ✚ Hernández, M. (1992). *The Worker's Cooperative*. Philadelphia: Center for Literacy, Inc.
- ✚ Kaplan R. & Norton D. (2001). Balance without profit. *Financial Management, Enero*, 23.
- ✚ Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Cuadro Integral de Mando: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- ✚ Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *El Cuadro Integral de Mando*. (2da edición). Barcelona. Harvard Business School Press.
- ✚ Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 3 (11).
- ✚ La Piana, D. & Hayes, M. (2005). *Play to Win: The Nonprofit Guide to Competitive Strategy*. San Francisco. Jossey Bass Publisher.
- ✚ Ley 144 de 1995 (1995, 10 de Agosto). Ley General de Corporaciones. Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- ✚ Ley 223 de 2003 (2003, 28 de Agosto). Para ampliar la exención contributiva relativa a los bonos que pueden emitir las corporaciones. Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- ✚ Ley 239 de 2004 (2004, 1 de Septiembre). Ley General de Sociedades Cooperativas. Estado Libre Asociado de Puerto Rico
- ✚ Ley 242 de 1998 (1998, 14 de Agosto). Para enmendar la Ley General de Corporaciones de 1995. Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- ✚ Ley 452 de 2004 . Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- ✚ Liga de Cooperativas de Puerto Rico. (2002). *Estadísticas Seleccionadas de las cooperativas*. Puerto Rico: Autor.
- ✚ Liga de Cooperativas de Puerto Rico. (2005). *Revista Puerto Rico Cooperativista*. Puerto Rico: Editor.
- ✚ Lobato, M. Capital social y racionalidad económica. Ensayos y Monografías, 112, agosto de 2002. Unidad de Investigaciones Económicas, Universidad de Puerto Rico, recinto de Río Piedras.

- ✚ Lyons, B.; Gumbus, A. & Bellhouse, D.E. (2003). Aligning capital investment decisions with the Cuadro Integral de Mando. *Cost Management, Marzo – Abril*, 34.

- ✚ Massarsky, C.W. & Beinhacker, S.L. (2002). Enterprising Nonprofits: Revenue Generation in the Nonprofit Sector. Yale School of Management – The Goldman Sachs Foundation Partnership on Nonprofit Ventures.

- ✚ Mcclurg, J. (2004). Social Enterprise: The Rising Tide. *National Council of Nonprofit Associations, Winter*, 1,14-15.

- ✚ Meléndez, E. & Medina, N. (1999). *Desarrollo Económico Comunitario: Casos Exitosos en Puerto Rico*. Puerto Rico. Universidad de Puerto Rico.

- ✚ Mendez-Torres, J.C. (2004). Internal Revenue Code's Role in Puerto Rico's Economic Development. *Journal of International Taxation, Febrero* 15(2), 22.

- ✚ Michalska, J. (2005). The usage of The Cuadro Integral de Mando for the estimation of the enterprise's effectiveness. *Journal of Materials Processing Technology*, 162, 751-758.

- ✚ Mozas Moral, A. (2002). La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Abril*, 165-193.

- ✚ Mugarra Elorriaga, A. (2001). Responsabilidad y Balance Social hoy en día: Un reto para las Cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*.

- ✚ Muñoz Colomina, C.I.; Urquía Grande, E. & Sevillano Martín, F.J. (2002). *A proposal on How to apply the Cuadro Integral de Mando to the Collective Investment Managerial Firms*. Universidad Complutense de Madrid: Manuscrito no publicado.

- ✚ Niven, P. R. (2003). *Cuadro Integral de Mando Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- ✚ Niven, P. R. (2006). *Cuadro Integral de Mando Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey.: John Wiley & Sons, Inc.

- ✚ Niven, P.R. (2005). Driving Focus and Alignment With the Cuadro Integral de Mando. Why Organizations Need a Cuadro Integral de Mando. *The Journal for Quality & Participation*.

- ✚ Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (2005). *Directorio de Organizaciones sin Fines de Lucro en Puerto Rico*. Puerto Rico: Autor.
- ✚ Non-Profit Evaluation & Resource Center, Inc. (2006). *Informe del Estudio de Necesidades de las Organizaciones sin Fines de Lucro en Puerto Rico*. Puerto Rico: Autor.
- ✚ Noorein Inamdar, S.; Kaplan, R.; Helfrich Jones, M.L. & Menitoff, Rita.(2000). The Cuadro Integral de Mando: A Strategic Management System for Mlulti-Sector Collaboration and Strategy Implementation. *Quality Management in Health Care*, 4 (8), 21-39.
- ✚ Northcountry Cooperative Foundation. (2006). In Good Company: A guide to cooperative employee Ownership. Worker Cooperative Toolbox.
- ✚ Obregón Sánchez, O. (2006). ¿Cómo medir la Gestión Empresarial?.[Versión electrónica] *Revista MM*.
- ✚ Ormaetxea, J.M. (2003). *Didáctica de una Experiencia Empresarial. El Cooperativismo de Mondragón*. España.
- ✚ Otalora. (1997). *Introducción a la Experiencia Cooperativa de Mondragón*. Mondragón, España: Corporación Cooperativa.
- ✚ Papalexandris, A.; Ioannou, G.; Prastacos, G. & Soderquist, K. (2005). An Integrated Methodology for Putting the Cuadro Integral de Mando into Action. *European Management Journal* 2 (23), 214–227,
- ✚ Parmenter, D. (2007). Performance measurement . *Financial Management*, Febrero, 32.
- ✚ Pérez Riestra, E. M. (2005). *Cooperativismo en Puerto Rico: Análisis de las Cooperativas de Trabajo Asociado Sector Industrial*. Tesis Doctoral para optar al Título de Doctor en Filosofía del Derecho Moral y Política de la Universidad Complutense de Madrid, España.
- ✚ Pérez, J. M. (Coord). *La Economía Social en Iberoamerica: un acercamiento a su realidad (Vol. 1)*. Fundación Iberoamericana de Economía Social. Valencia: España. 2006.
- ✚ Pérez, J.M. y Radrigan, M.(Coord). *La Economía Social en Iberoamerica: un acercamiento a su realidad (Vol. 2)*. Fundación Iberoamericana de Economía Social. Valencia: España. 2006.

- ✚ Podolsky J. (2003). *Wired for Good. Strategic Techonology Planning for Nonprofits*. Jossey-Bass Published. USA.
- ✚ Poister, T.H. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass Published. USA.
- ✚ Puerta, R.A. (1967). *La Empresa Cooperativa* (Tercera Edición). Puerto Rico: Instituto de Cooperativismo de la Universidad de Puerto Rico.
- ✚ Romaguera, J.M. (2006). *Chispa Empresarial: reconociendo y haciendo realidad las oportuidades empresariales*. First Book Publishing of PR. San Juan: Puerto Rico.
- ✚ Salamon, L.M. & Geller, S.L. (2006). *Investment Capital: The New Challenge for American Nonprofits*. Center for Civil Society Studies. Institute for Policy Studies. Johns Hopkins University.
- ✚ Scholey, C. (2006). Risk and the Cuadro Integral de Mando. *CMA Management*. Junio-Julio, 32-35.
- ✚ Serpa, F. (2004). *Programa Integral de estándares de Excelencia, Guía para la Certificación de Excelencia Organizacional.*. Non-profit Evaluation & Resource Center, Inc. Puerto Rico.
- ✚ Souissi M. y Itoh, K. (2006). Implementing the Cuadro Integral de Mando. [Versión Electrónica]. Wiley Periodicals, Inc. Published online in www.interscience.wiley.com.
- ✚ Speckbacher, G. (2003). The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 3 (13), 267-281.
- ✚ The Roberts Enterprise Development Fund – REDF. (2001). *SROI Methodology*. The Roberts Enterprise Development Fund: Autor.
- ✚ The Roberts Enterprise Development Fund. – REDF. (2001). *Analyzing the Value of Social Purpose Enterprise within a Social Return on Investment Framework*. The Roberts Enterprise Development Fund: Autor.
- ✚ Torrech, R.A. “Empresarismo Social en Caguas”. Periódico El Nuevo Día. 30 de octubre de 2005.
- ✚ Veen-Dirks, P y Wijn, M. (2002). Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Cuadro Integral de Mando. *Long Range Planning Journal*, 35, 407 – 427.

- ✚ Vega Torres, J. I. (2003). *Donativos Legislativos*. Mayagüez: Centro de Desarrollo Económico, RUM.
- ✚ Vega Torres, J. I. (2005). *¿Que es desarrollo económico comunitario?* Revista Filantropía para Transformar. Fundación Comunitaria de Puerto Rico, 1, 20-23.
- ✚ 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.
- ✚ Vega, J.I. (2006). *Como Iniciar, Desarrollar y Administrar un Negocio Pequeño en Puerto Rico*. Centro de Desarrollo Económico. Recinto Universitario de Mayagüez.
- ✚ Vega, J.I. (2006). Exención contributiva sobre ingresos de las corporaciones sin fines de lucro en Puerto Rico. *Revista del Colegio de Abogados de Puerto Rico*, .67 (3), Julio-Septiembre, 121-179.
- ✚ Wiersma, E. (2007). An exploratory study of relative and incremental information content of two non-financial performance measures: Field study evidence on absence frequency and on-time delivery. *Accounting Organizations and Society*, doi:10.1016/j.aos.2006.12.004
- ✚ Yang, Ch.; Cheng, L. y Yang, Ch.W. (2005). A study of implementing Cuadro Integral de Mando (CIM) in non-profit organizations: A case study of private hospital. *Human Systems Management*, 24, 285-300.
- ✚ Young, D.R. (2001). *Social Enterprise in the United States: Alternate Identities and Forms*. Documento presentado en la Conferencia EMES – Diciembre.