

PROPUESTA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA EMPRESAS SOCIALES

JOSE FABIAN MORA CHAVERRI ¹



Resumen

El objetivo de la presente investigación es diseñar una propuesta de indicadores de desempeño para empresas sociales. Con el afán de preparar la misma se ejecuta una investigación cualitativa haciendo uso de un análisis documental para revisar el conocimiento creado sobre el tema. Además de una entrevista semiestructurada a un grupo pequeño de expertos en el país, los cuales se seleccionan por su conocimiento tanto en medición del desempeño como en emprendedurismo social. Como resultado de la investigación se crea una matriz de indicadores de desempeño que tienen una relación directa con los siete principios que propone Muhammad Yunus toda empresa social debe seguir. Los indicadores son el resultado de la interpretación del investigador de los principios de Yunus, así como de la opinión del grupo de expertos

Palabras Clave: empresa social, medición del desempeño, Siete Principios de Yunus

Abstract

Main objective of this investigation is to create a set of key performance indicators for social businesses. In order to achieve this objective a qualitative approach is followed, documental investigation and an interview to a small group of experts are used as the instruments to gather the necessary information. Experts are selected based on their knowledge on both social business and performance measurement. After the investigation was concluded a matrix with a set of indicators is proposed, indicators within the matrix has a direct relationship with the seven principles all the social business should meet according to Muhammad Yunus. Performance indicators takes into consideration an interpretation of the investigator of Yunu's principles and the feedback provided by the experts.

Key Words: social business, performance measurement, Seven Principles of Yunus

¹ Licenciado en Administración opta por la maestría en Administración con énfasis en Operaciones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Email:fabian.mora.39@gmail.com

Introducción

“En Dios confiamos, los demás muestren datos” es una frase que se le otorga a uno de los llamados gurús de la Calidad, el estadístico estadounidense Edward Deming (1900 – 1993). Toda actividad humana y más aún las relacionadas con las empresas deben ser sujeto de una evaluación que permita medir objetivamente el desempeño que se obtiene para lograr así determinar si la empresa está caminando en la dirección esperada.

Los indicadores claves de desempeño, KPIs por sus siglas en inglés, son un instrumento ideado justamente para monitorear, evaluar y modificar el desempeño en las organizaciones. Parmenter (2007) los define como “un grupo de mediciones que se centra en aquellos aspectos del desempeño de la organización que son los más críticos para el presente y el éxito futuro de la organización” (pág. 3).

Además de facilitar la medición de desempeño, los indicadores claves de desempeño permiten la comparación entre las organizaciones, ayudan a educar a la gente sobre lo que es realmente importante para la organización de la cual son parte, ayudan a tener una evaluación de desempeño individual más provechosa, y como si fuera poco, son un insumo básico para la mejora continua de la organización, tanto a nivel de procesos, como de resultados generales.

A nivel empresarial los indicadores de desempeño es un tema relativamente nuevo, tradicionalmente las razones e indicadores financieros han llevado el peso principal en el evaluación de resultados; es hasta inicios de los 90 con el llamado Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) el cual fue creado por Robert Kaplan y David Norton que se populariza por primera vez la utilización de indicadores más allá del ámbito financiero.

Existen actualmente otros enfoques para medir el desempeño en las empresas más allá del Balanced Scorecard; los indicadores de desempeño ya debidamente definidos en círculos empresariales se pueden contar por cientos; y sin embargo, el debate sobre la mejor forma de medir el desempeño continúa abierto. En algunas empresas el evaluar el desempeño eficaz y efectivamente es todavía un tema en ciernes, dependiendo del tipo de empresa y el sector en el que se ubica el progreso ha sido mayor o menor. En el sector público, por ejemplo, es mucho lo que está por hacer, en empresas como los centros de contacto con el cliente del sector privado (contact/call centers) existen años de estudios y ejecución sobre los mejores indicadores de desempeño.

Las empresas sociales son un buen ejemplo de un sector empresarial donde existe todavía espacio para la discusión y el análisis sobre la mejor forma de evaluar el desempeño. Existen algunas condiciones en este tipo de empresas que hacen que el tema esté en evolución; lo primero es que las empresas sociales como tales se han popularizado en años recientes, además debido a su campo de acción no es tan sencillo como en otro tipo de empresas el definir indicadores de resultados, no se busca por ejemplo aumentar la riqueza de sus dueños. Si bien es un sector de empresas más conocido ahora, todavía, inclusive la definición de una empresa social es sujeto de

debate. Muhammad Yunus (2014), una autoridad mundial en el tema propone 7 principios que debe cumplir una empresa social, estos principios son:

- El objetivo de Negocio será el superar la pobreza o uno o más de los problemas (tales como educación, salud, acceso a la tecnología y medio ambiente) que amenazan a las personas y la sociedad, no hay maximización de la ganancia
- Sostenibilidad Financiera y Económica
- Los inversionistas recuperan solo el monto invertido.
- Cuando el monto invertido se le devuelve a los inversionistas, la ganancia obtenida se queda con la empresa para la expansión y la mejora
- Conciencia sobre el medio ambiente
- Los empleados de la empresa social reciben el salario de mercado con mejores condiciones de trabajo
- Hacerlo con alegría

Si bien estos principios son aceptados mundialmente como una hoja de ruta para las empresas sociales, no se puede ocultar el hecho de que actualmente el emprendedurismo social es un tema con mucho espacio para la discusión; inclusive para algo tan básico como el marco legal que las regula existe debate en nuestro días, tan solo en febrero del 2013 el periódico español El País mencionaba en una de sus noticias que la definición de empresa social y el marco jurídico en el cual se desenvuelven es sujeto de discusión por parte de Comisión Europea. (Emprendedores con alma social, El País).

En consideración de lo recién expuesto la presente investigación pretende ofrecer una alternativa de solución ante la pregunta: ¿Cuáles son los aspectos que se deben considerar a la hora de evaluar el desempeño de una empresa social? El objetivo principal de la misma es evaluar una propuesta que contenga los indicadores de desempeño que faciliten una evaluación del desempeño acorde con la realidad y las circunstancias de las empresas sociales.

La investigación se fundamentará en un enfoque cualitativo en donde se utilizará la referencia literaria existente tanto el tema de empresas sociales como de indicadores de desempeño, así como el juicio de expertos en emprendedurismo social. Dado que en Costa Rica las empresas sociales bien definidas no son algo común (Fumero, 2013) no se utilizará una encuesta como instrumento de recolección de información.

Marco Teórico

Yunus (2014) define la empresa social como “... un negocio impulsado por una causa” (párr. 1). Una de las características más distintivas de las empresas sociales es la de priorizar el logro de uno o más objetivos sociales sobre las ganancias de los dueños de la empresa; si bien es cierto Yunus no elimina la ganancia como parte de la actividad empresarial, lo que propone es que si existe una ganancia esta sea utilizada para el crecimiento y la mejora de la empresa y que los inversionistas así solo reciban de vuelta el capital invertido, o sea es como tener una inversión con un retorno de inversión (TIR) igual a cero, esto asumiendo que Yunus sí contempla la pérdida del dinero en el tiempo como un factor que se debe considerar a la hora de regresarle el dinero a los inversionistas.

En un estudio sobre empresas sociales sobresalientes en todos los continentes del mundo, la Fundación Schwab (2011) agrupa más de 200 empresas sociales en los siguientes campos de acción: Educación, Salud, Ambiente, Desarrollo de Empresas, Desarrollo de Zonas Rurales, Niños y Jóvenes, Inclusión Financiera, Desempleo y Condiciones Laborales, Mujer, Tecnología, Comunicación, Vivienda, Discapacitados, Energía, Participación Cívica, Agua, Comercio, Agricultura, Cultura, Manejo de Desechos, Migración, Educación al Consumidor, Biodiversidad, SIDA y Derechos Humanos. Como se puede leer son muchas y muy diversas las áreas en las cuales puede enfocarse una empresa social, la causa que menciona Yunus puede tomar muchas formas; sin importar el campo de acción toda empresa social debe compartir principios que las hagan merecedoras a ser llamadas sociales.

El ADN de la empresa social se puede encontrar en los 7 principios de Yunus anteriormente citados en la introducción. Para efectos de la presente investigación se consideran estos principios como los Factores Críticos de Éxito (FCE) de una empresa social. Parmenter define la razón de ser de los FCE como la “identificación de los temas que determinan la salud y la vitalidad de la organización”. A partir de la identificación de los FCE una organización está en capacidad de definir los indicadores de desempeño más críticos o clave, aquellos que darán información valiosa referente a, en palabras de Parmenter, la vitalidad de la organización.

Los Factores Críticos de Éxito representan para una empresa el puente que une los aspectos futuristas como los objetivos estratégicos, misión y visión de la empresa con la realidad que pintan los resultados de los indicadores clave de desempeño. Nada se logra con medir muchas o pocas cosas si estas cosas no tienen relación con los objetivos estratégicos y la razón de ser de la empresa.

El cuarto principio de Yunus hace referencia al crecimiento y la mejora de la empresa social como consecuencia lógica de la utilización de las ganancias obtenidas como resultado de la operación de la empresa. Este principio da pie a discutir el tema de la necesidad de contar con indicadores de desempeño que sean aplicables a las empresas sociales. En el ámbito de la gestión de calidad existe una frase muy conocida que dice que “no se puede mejorar lo que no se mide”; el hecho de mejorar quiere decir que hay un desplazamiento favorable en el resultado de la medición de una variable o un fenómeno, si se puede afirmar que hubo una mejora es que porque hay datos suficientes para demostrar o por lo menos estimar que la situación ahora es mejor que antes.

La medición es el medio por el cual se puede establecer que el desempeño ha sufrido algún cambio positivo que se puede interpretar como una mejora, Hubbard (2010) define la medición como “una reducción cuantitativamente expresada de la incertidumbre basada en una o más observaciones” (pág. 23).

Si se considera el hecho de que las empresas sociales no tienen como fin último la generación de riqueza para sus dueños, es fácil pensar que la medición como tal del desempeño es un asunto cuando menos retador. El valor de la acción en el mercado, el valor de los activos (tangibles e intangibles), las razones financieras en general son indicadores de desempeño que funcionan bien para determinar el desempeño de las empresas comunes, así si el valor del mercado de la acción aumentó para un periodo determinado es fácil afirmar que hubo una mejora en el desempeño. En las empresas sociales por su lado el desempeño, visto a la luz de los principios de Yunus, es un asunto más etéreo, ¿Cómo evaluar el desempeño de una empresa social que trata de solucionar la

pobreza si la pobreza es el resultado de una serie de macro factores como educación, estabilidad política, acceso a recursos capitales, nivel de corrupción presente en el estado, entre muchos otros factores? Pareciera que es muy difícil entonces medir el desempeño en esas circunstancias.

De acuerdo a Hubbard (2010) existen principalmente tres razones por las cuales se puede creer que algo no se puede medir, estas razones son el concepto de medición, el objeto a medir y los métodos para medir. Aun cuando se empleen bases estadísticas para medir un fenómeno, la incertidumbre sobre el resultado obtenido va a estar siempre presente puede que en mayor o menor grado dependiendo, entre otras de la rigurosidad de la medición, pero presente al fin. Es por esto que no se puede decir que algo no se puede medir solo por el hecho de que no se puede llegar a un resultado representado por un número exacto; medir y contar son cosas diferentes.

El objeto por medir y los métodos para medir son las otras razones por las cuales algo se considera difícil o imposible de medir. Cabe ante todo hacerse una pregunta muy simple, ¿qué es exactamente lo que se quiere medir?; por ejemplo se quiere medir el “compromiso de los empleados con su trabajo” o más bien es ¿la respuesta de los empleados antes algunas situaciones específicas como el apego a las fechas de entrega establecidas con el cliente?. Por otro lado para medir no se requiere siempre de contar, o de seleccionar una muestra y aplicar un cuestionario, la simple observación es un método de medición efectivo en algunas situaciones.

El instrumento de medición para un problema se puede seleccionar, de acuerdo con Hubbard (2010), con los siguientes pasos:

1. Descomponer el problema en partes: consiste en tomar un problema grande y separarlo en partes más pequeñas, algunas de esas partes pueden ser más fáciles de detectar y por ende medir
2. Hacer una investigación en fuentes secundarias sobre cómo se mide el mismo problema
3. Observar el fenómeno o problema a medir, si algo es lo suficientemente importante como para medirlo es porque es detectable de alguna manera.
4. Se debe considerar qué tanto se requiere invertir para lograr una medición, esto pensando en el grado de precisión que se desea tener (pág. 137). Por ejemplo si uno de los principios de Yunus es que los empleados de las empresas sociales deben trabajar con alegría, no es necesario ubicar el grado de alegría a la hora de trabajar en una escala de 1 a 100, el simple hecho de lograr medir si el empleado es feliz o no mientras trabaja en la empresa social podría ser suficiente.

Metodología de la Investigación

La presente investigación se fundamenta en las técnicas de investigación cualitativa, como lo son el análisis documental y la entrevista semiestructurada.

En palabras de Abarca (2012) la entrevista se puede entender como “una técnica de recolección de datos que tiene como base la interacción” (pág. 100). De los aspectos citados por Abarca como medulares en el desarrollo de la entrevista se tomarán para efectos de la investigación los tres siguientes; la selección del instrumento de recolección de la información, que en este caso será una matriz de indicadores; la selección de los sujetos de estudio (sección participantes) y la preparación del encuentro entre entrevistador y el entrevistado, para dicho efecto se enviará un correo electrónico con una nota explicativa sobre el propósito de la investigación y el porqué de la selección de las personas como destinatarias.

El análisis documental se utiliza como medio para conocer los más importantes esfuerzos ya existentes y publicados sobre el problema de la medición del desempeño de las empresas sociales. Este análisis es también llamado revisión literaria, Abarca (2012) la explica como la etapa que consiste en “detectar, obtener, consultar y extraer información bibliográfica relacionada con el tema de estudio” (pág. 202). La capacidad para lograr filtrar material de fuentes de información conocidas y que realmente tenga relación con el tema es de suma importancia a la hora de fundamentar la investigación en el trabajo publicado ya sea por una fuente primaria o secundaria.

Tomando como referencia los 7 principios de Yunus, la investigación hace uso de algunos de los conceptos de medición propuestos por Hubbard para llegar a proponer indicadores de desempeño que permitan evaluar los resultados obtenidos por las empresas sociales. Para ello se hace una interpretación práctica por parte del investigador sobre los principios de Yunus y su posterior traducción a aspectos medibles en una organización.

La propuesta de indicadores será compartida con un grupo seleccionado de expertos tanto en el tema de emprendedurismo social como en el de indicadores de desempeño, esto con el fin de calibrar las opiniones de los expertos e incorporar sus recomendaciones a la propuesta de indicadores.

Participantes

Debido a lo específico del tema y al hecho de que en Costa Rica hay muy pocas empresas catalogadas como sociales se escogió personas cuya opinión se considera lo suficientemente fundamentada como para incorporarla a la propuesta de indicadores de desempeño. Estos expertos se contactan por correo electrónico para que respondan una serie de preguntas relacionada con el tema de medición del desempeño para empresas sociales

Los expertos contactados fueron Daniel Martínez Jiménez (Profesor de ULACIT, Director Ingeniería Procesos Banco Nacional), Jérico Camino Napurí (Profesor y Director Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial, ULACIT), Edwin Garro (Director General PXS, Country Counselor de la Asociación Americana de la Calidad para Costa Rica); además se contactó a El Financiero como periódico con alta reputación en el campo empresarial y que ha tratado el tema de

emprededurismo social, también se hizo la consulta a empresas identificadas como sociales en el país como lo son: Nutrívada, Amigos del Aprendizaje, El Niño y la Bola, Verdes & Colores y Asembis.

Técnica de Recolección de Información

Se utiliza una entrevista semiestructurada con el apoyo de una matriz de indicadores propuestos como instrumento de recolección de la opinión de los expertos. Mediante el correo electrónico se les envía a los expertos la matriz de los indicadores identificados por el dueño de la investigación y se les solicita su opinión tanto sobre los indicadores propuestos como sobre la necesidad de incluir algún otro que consideren necesario para evaluar el desempeño de las empresas sociales.

En el correo electrónico se incluye una breve explicación del tema de la investigación y el enfoque que se le quiere dar, el cual es tomar los principios de Yunus como factores críticos de éxito de una empresa social y a partir de ahí elaborar una propuesta de indicadores de desempeño; se incluye además un enlace a la página oficial de la organización que dirige Muhammad Yunus para que la persona pueda consultar, de ser necesario, los siete principios. En la sección de Anexos se puede encontrar un ejemplo de la redacción de los correos electrónicos enviados a los expertos (anexo2), así como la matriz enviada con los indicadores propuestos (anexo3).

Antes de enviar el correo electrónico a todos los expertos se escogió uno y se le envió la matriz, esto con el objetivo de probar el grado de comprensión sobre la matriz y facilitar la participación de los expertos. En esta primera versión de la matriz se incluyó únicamente el principio de Yunus y el nombre del indicador propuesto (sin la definición de cada indicador), la realimentación que se recibió fue justamente en el sentido que solo el nombre del indicador no era suficiente para emitir un criterio sobre la idoneidad del mismo. Producto de lo anterior se agregó la definición de cada indicador a la matriz, en la definición se puede encontrar el detalle del cálculo de cada indicador; esto retrasó la investigación ya que inicialmente no se había planeado llegar a ese nivel de detalle.

Principios de Yunus, Interpretación y Propuesta de Indicadores de Desempeño

- 1. El objetivo de Negocio será el superar la pobreza o uno o más de los problemas (tales como educación, salud, acceso a la tecnología y medio ambiente) que amenazan a las personas y la sociedad, no hay maximización de la ganancia.**

Análisis del Principio

El superar un problema social requiere inicialmente de la creación y utilización de un diagnóstico efectivo que explique, caracterice y delimite el problema y la población sobre las que se desea actuar.

Para que un problema sea superado, o por lo menos se pueda demostrar una mejora es necesario que se produzca un cambio que perdure en el tiempo, este cambio se debe medir con indicadores bien definidos en el diagnóstico de la situación.

La solución de problemas sociales tan grandes como la pobreza, la educación, el acceso a tecnología van a requerir tarde o temprano de la intervención de los gobiernos locales para la creación de leyes y políticas que ataquen el problema sistemáticamente.

Debido a la complejidad de los problemas que intentan resolver las empresas sociales es necesario contar con una organización bien preparada para afrontar esos problemas. Los voluntarios son un activo de gran valor en las empresas sociales, aparte de aportar trabajo por lo general son personas comprometidas con la causa que aportan entre otras cosas entusiasmo e ideas innovadoras.

Propuesta de Indicadores

Impacto a Nivel de leyes/políticas nacionales

Relación voluntarios/empleados de la empresa social

Efectividad de las soluciones implementadas

Efectividad del diagnóstico de los problemas por estudiar

Facilidad para replicar la solución

- 2. Sostenibilidad Financiera y Económica**

Análisis del Principio

La sostenibilidad financiera implica la seguridad de contar con los recursos financieros necesarios para mantener la empresa a lo largo del tiempo. En las empresas sociales es común contar con donaciones como mecanismo de financiamiento. Las donaciones se diferencian de los aportes de

los inversionistas en el hecho de las primeras son más imprevisibles y los donantes por lo general no tienen más relación con la empresa que el hecho de haber donado; los inversionistas, por su lado, son personas o empresas con un interés particular en la empresa social y que inclusive pueden comprometer sus aportes por un tiempo determinado con la empresa social.

Debido a que las empresas sociales buscan solucionar problemas es esperable que las fuentes de generación de ingresos cambien conforme los problemas se van solucionando.

Una de las características que puede resultar muy atrayente para los inversionistas es su capacidad para ejecutar estudios enfocados en predecir o pronosticar la evolución de problemas sociales actuales o inclusive la aparición de nuevos problemas en el futuro. Esta característica facilitaría el tener un enfoque proactivo y no reactivo antes los problemas sociales, lo cual podría significar un ahorro en los recursos que se invertirán para intentar solucionar los problemas.

Propuesta de Indicadores

% de Ingresos que provienen de donaciones

% de las donaciones que se usan para cubrir costos

% de los Ingresos que están comprometidos por parte de los inversionistas por un periodo de al menos 3 años

Porcentaje (relación) de inversionistas que retiran su inversión antes de tiempo

Cantidad de estudios predictivos sobre problemas sociales (evolución de actuales y nacimiento de nuevos)

3. Los inversionistas recuperan solo el monto invertido

Análisis del principio

Los inversionistas de las empresas sociales deben estar conscientes de que el retorno de la inversión es de cero. La ganancia individual queda fuera de la empresa social según los principios de Yunus, el enfoque principal debe ser el de solucionar un problema social y no el de aumentar la riqueza de los inversionistas.

Propuesta de Indicadores

TIR para los inversionistas

4. Cuando el monto invertido se les devuelve a los inversionistas, la ganancia obtenida se queda con la empresa para la expansión y la mejora

Análisis del Principio

Dado que no existe acumulación de la riqueza los beneficios se deben invertir en la misma empresa social

La expansión y la mejora se pueden entender como el crecimiento de la capacidad de la empresa para atender los problemas sociales

El beneficio será mayor en el tanto se haga un buen uso de los activos con los que cuenta la empresa social

Propuesta de Indicadores

Rendimiento sobre capital

Crecimiento de la organización

% de la ganancia reportada que se utiliza en inversiones dentro de la organización

5. Conciencia sobre el medio ambiente

Análisis del principio

La conciencia con el medio ambiente busca asegurar la utilización de los recursos naturales para las siguientes generaciones. La utilización racional de los recursos naturales es un signo de conciencia sobre el medio ambiente; asimismo, debido a su interacción con las comunidades, las empresas sociales pueden funcionar como un medio muy efectivo para aumentar la conciencia de la población sobre temas medio ambientales.

Propuesta de Indicadores

Huella Carbono

Nivel de consumo de recursos naturales

Número de iniciativas propias de la empresa que busquen aumentar la conciencia de la población sobre el medio ambiente

6. Los empleados de la empresa social reciben el salario de mercado con mejores condiciones de trabajo

Análisis del Principio

Es un principio muy retador ya que el salario de mercado es por lo general un salario bajo que apenas alcanza para satisfacer las necesidades muy básicas de las personas

Las mejores condiciones de trabajo se deben de ver complementadas con la satisfacción que sienten los empleados de la empresa de contribuir a la solución de los problemas sociales

Propuesta de Indicadores

% de Renuncias de los empleados por causas relacionadas con la insatisfacción con las condiciones de trabajo

% de nuevos empleados que ingresan a la empresa gracias a recomendaciones de empleados

% de trabajadores con salarios diferente al mínimo establecido

7. Hacerlo con alegría

Análisis del Principio

El lidiar con los grandes problemas que afronta una sociedad, con su complejidad, con la limitación de recursos requiere tener personas más que comprometidas felices de hacer su trabajo. Si bien la felicidad de una persona es el resultado de una serie de factores tanto personales como de sociedad y país, es posible para cada individuo expresar la contribución de la organización para la que trabaja a su felicidad.

Propuesta de Indicadores

Satisfacción de los empleados con la empresa

Grado de realización personal que se asocia con la vida en la empresa

Contribución de la empresa a la felicidad de los empleados

Análisis de Resultados

En total se contactaron 9 expertos, incluyendo personas físicas y empresas, para estas últimas el correo se envió en la mayoría de los casos utilizando la información de contacto de la empresa disponible en la página web o en la página de Facebook. La intención de contactar a 9 expertos fue la de tener un mínimo de 5 participaciones.

Del total de expertos contactados 5 enviaron una respuesta, 3 de ellos enviaron sus comentarios a la matriz proporcionada (inclusive en uno de los casos se conversó con el experto por medio del teléfono); por otro lado la periodista de El Financiero que fue contactada debido a la autoría de varias notas recientes sobre el tema de empresas sociales contestó indicado que debido a lo técnico del tema de investigación no se sentía en la capacidad de dar una respuesta. Por su parte la gerencia general de Verdes y Claros se mostró interesada en participar de la investigación pero debido a una limitante de tiempo indicó que estaba en capacidad de responder en un periodo de un mes aproximadamente, por lo que no se pudo considerar su realimentación para la presente investigación. Las respuestas que se recibieron completas fueron de los expertos Daniel Martínez, Edwin Garro y Jerico Camino. No se recibió respuesta alguna de las empresas Nutrivida, Asembis, Amigos del Aprendizaje y El Niño y la Bola, en todos los casos se enviaron dos correos electrónicos y en algunos se intentó un contacto por teléfono.

Tabla 1. Comentarios hechos por los expertos a la Matriz de Indicadores Propuesta

Indicador/Experto	Daniel Martínez	Edwin Garro	Jérico Camino
<p>1.a) Cantidad de Leyes/Políticas del país que han sido creadas/modificadas producto del trabajo hecho por la empresa social</p> <p>1.b) Cantidad de Voluntarios Activos dividido entre la cantidad de empleados de la empresa</p> <p>1.c) Cantidad de soluciones/iniciativas llevadas a cabo por la empresa que demostraron cumplir con los objetivos planteados (comprobable en el tiempo) dividido entre la cantidad de soluciones/iniciativas llevadas a cabo por la empresa</p> <p>1.d) Cantidad de diagnósticos hechos por la empresa cuyos resultados fueron tomados como referencia por una institución pública/ONG/ente estatal dividido entre la cantidad total de diagnósticos hechos</p> <p>1.e) Cantidad de soluciones/iniciativas que fueron replicadas al menos una vez por otra empresa social u organización en general dividido entre la cantidad total de soluciones/iniciativas de la empresa social</p>	<p>Es que es importante conocer también la percepción del Servicio ofrecido por la empresa social, en esto se puede colocar un Indicador de Satisfacción como un NPS.</p>	<p>La cantidad de leyes y políticas es un indicador de proceso, no de resultado. Debería incluirse una forma de medir el resultado de esas leyes y políticas. Los países en vías de desarrollo, son los que más necesitan RSE y precisamente los que menos aplican sus mismas leyes. Las instituciones son débiles, sin liderazgo, y sin fondos, terminan convirtiéndose en empleadores llenas de burocracia pero sin resultados.</p> <p>Las demás me parecen bien, pero siempre revisar si son métricas de proceso o métricas de resultado.</p>	<p>En Costa Rica no existe un Marco Legal para las empresas sociales. La cantidad de voluntarios no demuestra que la empresa tenga un enfoque social.</p> <p>El indicador 1.c) está bien como un indicador a futuro</p> <p>El hecho de que la solución (1.d) sea considerada por otra organización no hace que la empresa pueda ser vista como social.</p> <p>Indicador 1.e) es un buen indicador pero no para este principio</p> <p>Agregaría un indicador que trate de medir la relevancia social de la empresa como por ejemplo el número de habitantes impactados por la empresa social.</p>
<p>2.a) Total de ingresos que provienen de donaciones dividido entre el total de ingresos</p> <p>2.b) Total del monto de donaciones que se utiliza para cubrir costos dividido entre el total del monto de las donaciones</p>	<p>OK</p>	<p>También agregaría cantidad y monto de fideicomisos. Es una forma muy usual de iniciar empresas de base social. Pueden provenir de donaciones, herencias, y otras</p>	<p>De acuerdo con los primeros cuatro, hay que considerar ciertos cuidados a la hora de la interpretación. Es necesario definir quién es el inversionista. Agregaría uno que mida más la</p>

<p>2.c) Cantidad total de los ingresos para los que los que existe un compromiso de entrega constante de parte del inversionista para un plazo no menor a 3 años dividido entre la cantidad total de ingresos que provienen de inversionistas</p> <p>2.d) Cantidad total inversionistas que suspenden su inversión en la empresa en un periodo antes del acordado dividido entre la cantidad total de inversionistas</p> <p>2.e) Cantidad de estudios emprendido por la empresa que busquen la identificación de nuevos problemas sociales o el diagnóstico de la evolución de los actuales</p>		fuentes.	sostenibilidad financiera, como por ejemplo Flujo de caja/Flujo de efectivo
<p>3.a) Retorno de la Inversión para los inversionistas de la empresa social</p>		¿Incluye el valor del dinero en el tiempo?	OK, incluir costo beneficio, el rendimiento en positivo no dice si se recupera el dinero, el cuándo se queda corto con el TIR y con el VAN, número de meses en los cuales se recupera la inversión
<p>4.a) Total del monto de las ganancias que se invierte en la expansión y mejora de la empresa dividido entre el total de la ganancia</p> <p>4.b) Monto de la ganancia dividido entre el monto del capital</p> <p>4.c) Porcentaje de crecimiento de activos de la empresa de un periodo a otro</p>		OK	De acuerdo con los tres, es necesario diferencias entre ganancias y utilidad neta después de impuestos. Para el 4.c) es mejor enfocarlo al crecimiento del patrimonio y no de los activos
<p>5.a) Cálculo de la Huella de Carbono</p> <p>5.b) Cantidad consumida de agua/electricidad/papel</p> <p>5.c) Cantidad de iniciativas propias de la empresa que busquen aumentar la conciencia de la población sobre el medio ambiente</p>	En esto sería interesante, por ejemplo ver la cantidad de personas formadas en la norma ISO 14000 o en el mejor de los casos si está Certificada en esta norma.	El indicador b está muy abierto. Sería mejor cerrarlo a los rubros indicados e incluir reciclaje.	De acuerdo con los 4 Agregaría uno más que mida el porcentaje de las ganancias que invierte la empresa en capacitar a sus colaboradores en temas ambientales
<p>6.a) Total de renuncias de empleados asociadas a causas de insatisfacción por las condiciones de trabajo dividido entre el total de renuncias</p> <p>6.b) Cantidad total de empleados nuevos que ingresan gracias a la recomendación de un empleado existente dividido entre el total de ingresos de empleados nuevos</p> <p>6.c) Cantidad total de trabajadores con salarios percibidos diferente al salario mínimo establecido dividido entre el total de empleados de la empresa</p>	Falta un índice o indicador de Clima Laboral o Salud Organizacional.	<p>Medir rotación de personal normal.</p> <p>Ubicar los salarios dentro de los percentiles correspondientes.</p> <p>Generalmente los salarios son bajos, y la rotación muy alta en este tipo de empresas. Solamente posiciones como dirección ejecutiva no rotan.</p> <p>La rotación se debe ver como una oportunidad de contratar gente muy joven con mucha energía que tiene la oportunidad de su primer trabajo.</p>	De acuerdo con los 3. En el primero hay que tener cuidado para realmente identificar la razón de la renuncia y que esta no se deba a una mala interpretación o incorrectas expectativas del empleados a la hora de ingresar a la empresa.
<p>7.a) Cantidad total de empleados que se declaran satisfechos con la empresa dividido entre el total de empleados</p> <p>7.b) Cantidad de empleados que afirman que la empresa contribuye en mucho a su realización persona dividido entre el total de</p>		<p>Usar medios tradicionales de medición de clima organizacional.</p> <p>Los indicadores sugeridos son muy vagos y no me dicen nada del estado de satisfacción de</p>	De acuerdo con los tres

empleados de la empresa		los empleados.	
7.c) Cantidad de empleados que afirman que la empresa tiene mucho que ver con su felicidad como persona dividido entre el número total de empleados		Hay cuestionarios de felicidad en la empresa fáciles de encontrar en internet.	

Fuente: Creación propia

Análisis Global de los Comentarios de los Expertos

- 1) En términos generales los expertos expresan comentarios positivos sobre los indicadores propuestos
- 2) No hay concordancia en las recomendaciones específicas hechas por los expertos excepto por el tema de la necesidad de incluir un indicador de Clima Organizacional
- 3) La matriz propone 23 indicadores de desempeño, de estos ninguno tiene comentarios negativos por parte de los tres expertos; únicamente el primer indicador posee dos comentarios en relación con dudas existentes sobre la idoneidad del mismo
- 4) Para 18 de los 23 comentarios o se recibió un comentario positivo o no se recibió comentarios por parte de los 3 expertos
- 5) Se dio una situación particular con el experto Jérico Camino y los indicadores que responden al primer principio ya que el experto considera que los indicadores para este principio se deben orientan a determinar si la empresa tiene un objetivo social, o sea a determinar si la empresa realmente se puede llamar social. Los indicadores diseñados, por otra parte, están direccionados a medir la capacidad de la empresa para solucionar los problemas sociales que tienen como meta remediar.
- 6) Los expertos recomiendan incluir 9 indicadores nuevos de los cuales se incluyen como parte de la matriz propuesta un total de 7
- 7) Las demás recomendaciones que fueron consideradas se refieren a la aclaración de algunos conceptos o la modificación parcial de los indicadores propuestos
- 8) Debido al criterio de los expertos se eliminan 3 indicadores de la matriz original, uno (1.a) por comentarios directos y otros dos (7.a y 7.c) debido a que fueron sustituidos por uno de los indicadores recomendados por los expertos
- 9) La aplicación o no de las recomendaciones hechas por los expertos depende del juicio del investigador

Tomando como referencia los comentarios expuestos por los expertos se crea la siguiente tabla resumen que contiene las recomendaciones específicas a nivel de cambios en los indicadores hechas por los expertos.

Tabla 2. Recomendaciones Específicas de los Expertos y su aplicación o no en la Matriz de Indicadores

Principio de Yunus	Cambios Propuestos por los Expertos a los Indicadores	Fue Aplicado el cambio propuesto?
1. Objetivo de la Empresa Social	<ul style="list-style-type: none"> i) Conocer la percepción del servicio ofrecido por la empresa social ii) Eliminar/Modificar el indicador creado para medir el impacto a nivel de leyes/políticas del país que se vieron impactadas debido al trabajo de la empresa social iii) Agregar un indicador que trate de medir la relevancia social de la empresa iv) Modificar/eliminar los principios 1.c , 1.d y 1.e 	<ul style="list-style-type: none"> i) No ii) Sí iii) Si iv) No
2.Sostenibilidad Financiera y Económica	<ul style="list-style-type: none"> i) Agregar la cantidad y monto de fideicomiso ii) Agregar medición del flujo de caja iii) Definir el perfil del inversionista 	<ul style="list-style-type: none"> i) No ii) Sí iii) Sí
3. Los inversionistas recuperan solo el monto invertido	<ul style="list-style-type: none"> i) Incluir el periodo de recuperación de la inversión para el inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> i) Sí
4. Inversión de las ganancias	<ul style="list-style-type: none"> i) Cambiar el enfoque del 4.c de Activos a Patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> i) Sí
5. Conciencia sobre el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> i) Agregar la cantidad de personas formadas en la norma ISO 14000 ii) Limitar mejor el indicador 5.c) e incluir reciclaje iii) Agregar uno que mida el porcentaje de las ganancias que invierte la empresa en capacitar a sus colaboradores en temas ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> i) No ii) Sí iii) Sí
6.Salario y condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> i) Falta un índice o indicador de Clima Laboral o Salud Organizacional ii) Medir rotación de personal normal iii) Ubicar los salarios dentro de los percentiles correspondientes 	<ul style="list-style-type: none"> i) Sí ii) Sí iii) Sí
7.Hacerlo con alegría	<ul style="list-style-type: none"> -) Usar medios tradicionales de medición de clima organizacional -) Agregar un indicador que mida el índice de felicidad de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> i) Sí* ii) Sí <p style="text-align: right; font-size: small;">*En el principio anterior</p>

Fuente: Creación propia

Después de incorporar las recomendaciones de los expertos se obtiene la siguiente propuesta final de indicadores para las empresas sociales, la cual representa el resultado final de la investigación

Tabla. 3 Propuesta Final de la Matriz de Indicadores de Desempeño para Empresas Sociales

Principio de Yunus	Indicadores Propuestos	Definición
1. Objetivo de la Empresa Social	<p>a) Relación voluntarios/empleados de la empresa social</p> <p>b) Efectividad de las soluciones implementadas</p> <p>c) Efectividad del diagnóstico de los problemas por estudiar</p> <p>d) Facilidad para replicar la solución</p> <p>e) Habitantes beneficiados por las acciones de la empresa social</p>	<p>1.a) Cantidad de voluntarios activos dividido entre la cantidad de empleados de la empresa</p> <p>1.b) Cantidad de soluciones/iniciativas llevadas a cabo por la empresa que demostraron cumplir con los objetivos planteados (comprobable en el tiempo) dividido entre la cantidad de soluciones/iniciativas llevadas a cabo por la empresa</p> <p>1.c) Cantidad de diagnósticos hechos por la empresa cuyos resultados fueron tomados como referencia por una institución pública/ONG/ente estatal dividido entre la cantidad total de diagnósticos hechos</p> <p>1.d) Cantidad de soluciones/iniciativas que fueron replicadas al menos una vez por otra empresa social u organización en general dividido entre la cantidad total de soluciones/iniciativas de la empresa social</p> <p>1.e) Cantidad de habitantes que percibieron un beneficio producto del trabajo de la empresa social</p>
2. Sostenibilidad Financiera y Económica	<p>a) % de Ingresos que provienen de donaciones</p> <p>b) % de las donaciones que se usan para cubrir costos</p> <p>c) % de los Ingresos que están comprometidos por parte de los inversionistas² por un periodo de al menos 3 años</p> <p>d) Porcentaje (relación) de inversionistas que retiran su inversión antes de tiempo</p> <p>e) Cantidad de estudios predictivos sobre problemas sociales (evolución de actuales y nacimiento de nuevos)</p> <p>f) Flujo de Caja</p>	<p>2.a) Total de ingresos que provienen de donaciones dividido entre el total de ingresos</p> <p>2.b) Total del monto de donaciones que se utiliza para cubrir costos dividido entre el total del monto de las donaciones</p> <p>2.c) Cantidad total de los ingresos para los que los que existe un compromiso de entrega constante de parte del inversionista para un plazo no menor a 3 años dividido entre la cantidad total de ingresos que provienen de inversionistas</p> <p>2.d) Cantidad total inversionistas que suspenden su inversión en la empresa en un periodo antes del acordado dividido entre la cantidad total de inversionistas</p> <p>2.e) Cantidad de estudios emprendido por la empresa que busquen la identificación de nuevos problemas sociales o el diagnóstico de la evolución de los actuales</p> <p>2.f) Saldo del flujo de caja para el periodo</p>
3. Los inversionistas recuperan solo el monto invertido	<p>a) TIR para Inversionistas</p> <p>b) Periodo de Recuperación</p>	<p>3.a) Retorno de la Inversión para los inversionistas de la empresa social</p> <p>3.b) Periodo de recuperación de la inversión para el inversionista</p>

² Se debe definir apropiadamente al inversionistas con base en la estructura de capital

4. Inversión de las ganancias	a)% de utilidad neta que se utiliza en inversiones dentro de la organización b)Rendimiento sobre capital c)Crecimiento de la organización	4.a) Total del monto de la utilidad neta que se invierte en la expansión y mejora de la empresa dividido entre el total de la ganancia 4.b) Monto de la ganancia dividido entre el monto del capital 4.c) Porcentaje de crecimiento del patrimonio de la empresa de un periodo a otro
5. Conciencia sobre el medio ambiente	a)Huella carbono b)Nivel de consumo de recursos naturales c) Nivel de reciclaje d)Número de iniciativas propias de la empresa que busquen aumentar la conciencia de la población sobre el medio ambiente e) % UN que se invierte en educación de los colaboradores sobre temas ambientales	5.a) Calculo de la huella de carbono 5.b) Cantidad consumida de agua/electricidad/papel, comparación versus meta establecida 5.c) Cantidad de material reciclado versus meta establecida 5.d) Cantidad de iniciativas propias de la empresa que busquen aumentar la conciencia de la población sobre el medio ambiente 5.e) Monto de la UN que se invierte en educación de los colaboradores sobre temas ambientales dividido entre el total de la UN (Utilidad Neta)
6.Salario y condiciones de trabajo	a)% de Renuncias de los empleados por causas relacionadas a la insatisfacción con las condiciones de trabajo ³ b)% de nuevos empleados que ingresan a la empresa gracias a recomendaciones de empleados c)% de trabajadores con salarios ⁴ diferente al mínimo establecido d) Rotación de los colaboradores e) Clima organizacional	6.a) Total de renuncias de empleados asociadas a causas de insatisfacción por las condiciones de trabajo dividido entre el total de renuncias 6.b) Cantidad total de empleados nuevos que ingresan gracias a la recomendación de un empleado existente dividido entre el total de ingresos de empleados nuevos 6.c) Cantidad total de trabajadores con salarios percibidos diferente al salario mínimo establecido dividido entre el total de empleados de la empresa 6.d) Cantidad de empleados que dejan la empresa dividido entre el total de empleados 6.e) Índice de clima organizacional en base al estudio de una organización independiente especialista en estos temas
7.Hacerlo con alegría	a)Grado de realización personal que se asocia a la vida en la empresa c) Nivel de felicidad de los empleados	7.a) Cantidad de empleados que afirman que la empresa contribuye en mucho a su realización persona dividido entre el total de empleados de la empresa 7.c) Índice de felicidad empresarial en base al estudio de una organización independiente especialista en estos temas

Fuente: Creación propia

³ Se debe estar seguro de que la renuncia fue por inapropiadas condiciones laborales y no por expectativas incorrectas de parte del trabajador

⁴ Tomando en cuenta los percentiles en los cuales se ubican los salarios

Conclusiones y Recomendaciones

En el ámbito de las empresas sociales el tema de medición del desempeño es un asunto apenas en desarrollo, si bien existen estudios en esa dirección es mucho el espacio que existe todavía para la discusión y evaluación de las mejor forma de estimar el desempeño en este tipo de empresas.

Existen indicadores tradicionalmente usados en otro tipo de empresas que se pueden aplicar a las empresas sociales, así como existen también particularidades de las empresas sociales que sugieran la necesidad de definir nuevos indicadores que ayuden a monitorear su desempeño.

Aun cuando es amplia la variedad de problemas sociales que enfrentan las empresas sociales, es posible definir indicadores que apliquen para todas las empresas de este tipo.

Para futuros trabajos sobre este tema se recomienda entrar a definir los criterios de interpretación de los indicadores de resultados, o sea, definir por ejemplo cuál es el límite inferior de un indicador para poder considerarlo como saludable.

Se recomienda, a su vez, ser más agresivo con la recolección del criterio por parte de las empresas sociales del país, ya que para esta investigación se no obtuvo respuesta de ninguna de ellas.

Referencias

- Abarca, A. (2012). *Técnicas Cualitativas de Investigación*. Costa Rica: Editorial UCR.
- Foundation Strategy Group (Abril, 2005). *Measuring Innovation: Evaluation in the field of Social Entrepreneurship*.
- Fumero, E. (2013). *¿Cuántas y cuales empresas asociadas a la Cámara de Industrias de Costa Rica desarrollan emprendimientos sociales y qué esfuerzos han realizado para alcanzarlo?* Proyecto Final de graduación para optar al grado de Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo, Ulacit, San José, Costa Rica.
- Hubbard, D. (2010). *How to measure anything: finding the value of intangibles in business*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Nikkei CSR Project. (2007). *Advocating CSR, Social Entrepreneurship & Japanese Philosophy*. Recuperado de: <http://www.nikkei.co.jp/csr/global/information.html>
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Perez de Pablos, S. (2013). *Emprendedores con Alma Social*. El País. Recuperado de: http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/02/24/actualidad/1361743315_132277.html
- Rodriguez, O. (25 de Noviembre de 2013). *Florida Ice and Farm implanta nuevo modelo de empresa social en Costa Rica. La Nación*. Recuperado de: http://www.nacion.com/economia/consumidor/Florida-Ice-implanta-Costa-Rica_0_1380461952.html
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. (2011). *Outstanding Social Entrepreneurs 2011*.
- Yunus Centre. (2014). *Seven Principles of Social Business*. Recuperado de: <http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/seven-principles>

Anexos

Anexo 1. Objetivos de la Investigación

Problema general: ¿Cuáles son los aspectos que se deben considerar a la hora de evaluar el desempeño de una empresa social?		
Objetivo general: Elaborar una propuesta que contenga los indicadores de desempeño a considerar a la hora de medir el desempeño de una empresa social		
Objetivos específicos	Variable de estudio (mínimo uno por objetivo)	Indicadores
Objetivo específico 1: Identificar las características que distinguen a una empresa social	Tipo de Empresa	Características de las empresas sociales -) Fin- Objetivos Estratégicos -) Áreas de acción
Objetivo específico 2: Determinar los aspectos críticos que se deben considerar a la hora de evaluar el desempeño de las empresas sociales	Factores Críticos de Éxito	Factores Críticos de Éxito -) Definición -) Justificación -) Interpretación
Objetivo específico 3: Elaborar una propuesta de indicadores de desempeño que permitan la evaluación y comparación del desempeño de las empresas sociales	Indicadores de Desempeño	Indicadores de Desempeño -) Cálculo -) Interpretación

Anexo 2

Ejemplo de correo electrónico enviado a los expertos solicitando su opinión sobre el tema de investigación

to Jérico, Jerico

Hola Profesor,

Estoy realizando la investigación empresarial para terminar mi maestría en Administración con énfasis en Gerencia de Operaciones en ULACIT.

El tema a desarrollar es sobre empresas sociales, en mi caso decidí elaborar una propuesta de indicadores de desempeño para este tipo de empresas. Decidí tomar como factores de éxito de este tipo de empresas los 7 principios que propone Muhammad Yunus (autoridad a nivel mundial sobre el tema) que toda empresa social debe cumplir, y luego definí un grupo de indicadores en base a la interpretación que le dí a cada principio.

Para su referencia en el link siguiente puede encontrar los 7 principios mencionados

<http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/seven-principles>

Como parte de la investigación me gustaría contar con el criterio sobre la propuesta de indicadores de un pequeño grupo de expertos, entre los cuales me tomé la libertad de incluirlo a usted.

En el archivo adjunto puede encontrar una matriz con los indicadores por principio, le agradezco si puede revisar el archivo y emitir su criterio al respecto. Lo que me gustaría es conocer su opinión sobre los indicadores en sí así y saber también si considera necesario incluir alguno (s) más que pueda ser más efectivo.

Gracias de antemano por su colaboración, si está interesado le puedo compartir el trabajo de investigación una vez concluido.

Saludos,

Fabian Mora Chaverri
cédula: 1-994-854
teléfono: 60 45 69 64

Anexo 3. Matriz enviada para revisión de los expertos

Principio de Yunus	Indicadores Propuestos	Definición	Comentario Experto
1. Objetivo de la Empresa Social	<p>a) Impacto a Nivel de leyes/políticas nacionales</p> <p>b) Relación voluntarios/empleados de la empresa social</p> <p>c) Efectividad de las soluciones implementadas</p> <p>d) Efectividad del diagnóstico de los problemas por estudiar</p> <p>e) Facilidad para replicar la solución</p>	<p>1.a) Cantidad de Leyes/Políticas del país que han sido creadas/modificadas producto del trabajo hecho por la empresa social</p> <p>1.b) Cantidad de Voluntarios Activos dividido entre la cantidad de empleados de la empresa</p> <p>1.c) Cantidad de soluciones/iniciativas llevadas a cabo por la empresa que demostraron cumplir con los objetivos planteados (comprobable en el tiempo) dividido entre la cantidad de soluciones/iniciativas llevadas a cabo por la empresa</p> <p>1.d) Cantidad de diagnósticos hechos por la empresa cuyos resultados fueron tomados como referencia por una institución pública/ONG/ente estatal dividido entre la cantidad total de diagnósticos hechos</p> <p>1.e) Cantidad de soluciones/iniciativas que fueron replicadas al menos una vez por otra empresa social u organización en general dividido entre la cantidad total de soluciones/iniciativas de la empresa social</p>	
2. Sostenibilidad Financiera y Económica	<p>a) % de Ingresos que provienen de donaciones</p> <p>b) % de las donaciones que se usan para cubrir costos</p> <p>c) % de los Ingresos que están comprometidos por parte de los inversionistas por un periodo de al menos 3 años</p> <p>d) Porcentaje (relación) de inversionistas que retiran su inversión antes de tiempo</p> <p>e) Cantidad de estudios predictivos sobre problemas sociales (evolución de actuales y nacimiento de nuevos)</p>	<p>2.a) Total de ingresos que provienen de donaciones dividido entre el total de ingresos</p> <p>2.b) Total del monto de donaciones que se utiliza para cubrir costos dividido entre el total del monto de las donaciones</p> <p>2.c) Cantidad total de los ingresos para los que existe un compromiso de entrega constante de parte del inversionista para un plazo no menor a 3 años dividido entre la cantidad total de ingresos que provienen de inversionistas</p> <p>2.d) Cantidad total inversionistas que suspenden su inversión en la empresa en un periodo antes del acordado dividido entre la cantidad total de inversionistas</p> <p>2.e) Cantidad de estudios emprendido por la empresa que busquen la identificación de nuevos problemas sociales o el diagnóstico de la evolución de los actuales</p>	
3. Los inversionistas recuperan solo el monto	a) TIR para Inversionistas	3.a) Retorno de la Inversión para los inversionistas de la empresa social	

invertido			
4. Inversión de las ganancias	<p>a)% de la ganancia reportada que se utiliza en inversiones dentro de la organización</p> <p>b)Rendimiento sobre capital</p> <p>c)Crecimiento de la organización</p>	<p>4.a) Total del monto de las ganancias que se invierte en la expansión y mejora de la empresa dividido entre el total de la ganancia</p> <p>4.b) Monto de la ganancia dividido entre el monto del capital</p> <p>4.c) Porcentaje de crecimiento de activos de la empresa de un periodo a otro</p>	
5. Conciencia sobre el medio ambiente	<p>a)Huella carbono</p> <p>b)Nivel de consumo de recursos naturales</p> <p>c)Número de iniciativas propias de la empresa que busquen aumentar la conciencia de la población sobre el medio ambiente</p>	<p>5.a) Calculo de la huella de carbono</p> <p>5.b) Cantidad consumida de agua/electricidad/papel</p> <p>5.c) Cantidad de iniciativas propias de la empresa que busquen aumentar la conciencia de la población sobre el medio ambiente</p>	
6.Salario y condiciones de trabajo	<p>a)% de Renuncias de los empleados por causas relacionadas a la insatisfacción con las condiciones de trabajo</p> <p>b)% de nuevos empleados que ingresan a la empresa gracias a recomendaciones de empleados</p> <p>c)% de trabajadores con salarios diferente al mínimo establecido</p>	<p>6.a) Total de renuncias de empleados asociadas a causas de insatisfacción por las condiciones de trabajo dividido entre el total de renuncias</p> <p>6.b) Cantidad total de empleados nuevos que ingresan gracias a la recomendación de un empleado existente dividido entre el total de ingresos de empleados nuevos</p> <p>6.c) Cantidad total de trabajadores con salarios percibidos diferente al salario mínimo establecido dividido entre el total de empleados de la empresa</p>	
7.Hacerlo con alegría	<p>a)Satisfacción de los empleados de la empresa</p> <p>b)Grado de realización personal que se asocia a la vida en la empresa</p> <p>c)Contribución de la empresa a la felicidad de los empleados</p>	<p>7.a) Cantidad total de empleados que se declaran satisfechos con la empresa dividido entre el total de empleados</p> <p>7.b) Cantidad de empleados que afirman que la empresa contribuye en mucho a su realización persona dividido entre el total de empleados de la empresa</p> <p>7.c) Cantidad de empleados que afirman que la empresa tiene mucho que ver con su felicidad como persona dividido entre el número total de empleados</p>	