

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA SOCIAL

*Rosa María Ortega Ochoa y
Eduardo Villegas Hernández**

Resumen

Investigación sobre el desarrollo de un modelo que, basado en la administración estratégica, permita analizar a la empresa social utilizando conceptos de cadenas de valor, activos reales y estrategia, entre otros. El objetivo de la investigación fue lograr un enfoque en el que los conceptos estratégicos se pudieran aplicar a la empresa social, de manera que resultaran útiles en la toma de decisiones, en el uso eficiente de los activos reales y tratando de adaptar esto al mercado mexicano. Los objetivos específicos que se persiguieron, dado que fue una investigación documental y conceptual, fueron: conocer las características de la empresa social y de la inversión en activos reales utilizados por ella; explicar cómo se relacionan los conceptos estratégicos con la empresa social y con la utilización de los activos reales; y probar que con la utilización de estos conceptos se puede realizar un análisis de la empresa social. En el transcurso de la investigación se revisan conceptos teóricos, a partir de los cuales se plantea la posibilidad

* Profesores del Área de Planeación Estratégica de las Empresas. Departamento de Economía. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

de crear un modelo aplicable a la empresa social. El desarrollo se da a partir del porqué histórico de este tipo de empresas, de las diferentes formas de propiedad de las mismas y de los conceptos estratégicos y de valor financiero agregado.

Introducción

En México hay mucha diversidad de conceptos acerca de lo que es una empresa social. Para PROFESSIO¹ una empresa social es una organización de trabajo en la que sus integrantes son socios y trabajadores a la vez. Con esto se promueve o favorece la autogestión y en estas empresas la generación de utilidad es el medio para un mejor desarrollo. Así se crean condiciones de transparencia, equidad y honestidad hacia los recursos con que cuenta la empresa y se favorecen la creación y la consolidación de cadenas productivas.

Esta investigación busca desarrollar un modelo que, basado en la administración estratégica, permita analizar y definir lo que es la empresa social y el porqué histórico de su existencia en México. La metodología de investigación utilizada en este trabajo fue documental y conceptual. La hipótesis es que los conceptos de administración estratégica pueden ser aplicables a la empresa social. La hipótesis nula considera que esto no es posible, dado el tamaño de estas empresas y las carencias e ineficiencias que las caracterizan.

El objetivo de la investigación fue lograr un enfoque en el que los conceptos estratégicos se pudieran aplicar en la empresa social, de manera que resultaran útiles en la toma de decisiones, en el uso eficiente de los activos reales y tratando de adaptar esto al mercado mexicano.

¹ Es un programa encaminado al fortalecimiento de las Empresas Sociales (ES), por medio del desarrollo de un modelo de capacitación y asistencia técnica... Es una iniciativa de la Fundación Vamos, en conjunto con el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID-FOMIN).

Los objetivos específicos que se persiguieron fueron:

- Conocer cuáles son las características de la empresa social.
- Conocer las características de la inversión en activos reales utilizados por la empresa social.
- Explicar cómo se relacionan los conceptos estratégicos con la empresa social y con la utilización de los activos reales.
- Probar que con la utilización de los conceptos estratégicos se puede realizar un análisis de la empresa social.

Desarrollo

En el transcurso de la investigación se revisaron conceptos teóricos, a partir de los cuales se plantea la posibilidad de crear un modelo aplicable a la empresa social.

Las formas de organización de las empresas sociales en México son: cooperativas, unidades de producción rural (UPR), sociedades de solidaridad social (SSS) y sociedades de producción rural. En realidad el universo de las empresas sociales no se conoce formalmente, ya que tanto oficial como extraoficialmente hay una inmensa disgregación de datos acerca de estas empresas. De hecho, como la legislación en México no las reconoce como tales, las empresas sociales existen oficiosamente, pero no oficialmente.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A.C. (AMUCSS)², en el año 2000 existían en México 152,923 unidades de producción rural del pequeño sector comercial con más de 50 hectáreas; 1'338,072 unidades de producción rural de productores medios de entre 5 y 50 hectáreas; 2'293,838 unidades de producción rural campesina

² Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A.C. *Propuesta de un Sistema Financiero al Servicio del Desarrollo Rural*, México, Diciembre, 2000.

e indígena con menos de 5 hectáreas. Esto hace un total de 3'823,063 unidades de producción rural en México. Las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores no llegan a 200, sin embargo, a ellas sí se les aplican las teorías de la administración estratégica, de generación de valor económico agregado, valuación de empresa, etc. En el sector rural, donde se desarrollan las unidades de producción rural, viven 30 millones de mexicanos que no tienen forma de conocer si sus empresas son administradas adecuadamente y mucho menos de saber si generan valor agregado o no.

Marco teórico y de referencia

El trabajo parte de algunos conceptos relacionados con activos financieros, activos reales y mercado financiero; se basa en los fundamentos de la administración estratégica, específicamente en las cadenas de valor de Porter junto con los conceptos relacionados con la generación de valor.

Pero es sólo por su propio provecho que un hombre emplea su capital en apoyo de la industria; por tanto, siempre se esforzará en usarlo en la industria cuyo producto tienda a ser de mayor valor o en intercambiarlo por la mayor cantidad posible de dinero u otros bienes... En esto está, como en otros muchos casos, guiado por una mano invisible para alcanzar un fin que no formaba parte de su intención. Y tampoco es lo peor para la sociedad que esto haya sido así. Al buscar su propio interés, el hombre a menudo favorece el de la sociedad mejor que cuando realmente desea hacerlo.³

En el mundo existen los activos reales, los activos productivos que generan la riqueza, los bienes y los servicios. Al mismo tiempo hay activos financieros, activos de papel o valores, que no contribuyen directamente a aumentar la capacidad productiva de la economía, pero que representan la propiedad o los adeudos sobre los activos reales.

³ Adam Smith, *La riqueza de las naciones*, libro IV, cap. 2. http://www.eumed.net/coursecon/economistas/adam_smith.htm, 24 de agosto de 2002.

Los mercados financieros permiten el comercio adecuado de estos títulos, a través de lo que se conoce como mercado de valores, desconocido para la mayoría de la población en México y desconocido también para sus empresas. A pesar de lo anterior, la metodología que se utiliza para valorar a las empresas mexicanas está desarrollada para valorar (en sentido administrativo, financiero, productivo, etc.) a empresas con condiciones totalmente diferentes: empresas que cotizan en bolsas como las de Estados Unidos de América.

Características de las empresas donde se desarrolló la teoría

En nuestro medio la mayoría de las empresas son familiares y podemos decir que esto ocurre desde la pequeña empresa social hasta la gran corporación, como Bimbo o Vitro. A pesar de esta característica de familiaridad, en la gran corporación mexicana sí se pueden aplicar los conceptos administrativos y financieros usados para la corporación de acciones. Debemos notar que en las grandes corporaciones de los Estados Unidos de América, los propietarios no toman las decisiones: ellos nombran un consejo de administración que a su vez nombra un director; así, el consejo y el director son los responsables de la buena marcha de los negocios. Esta buena marcha se refleja en la maximización del valor de la empresa, a través de la maximización del precio de sus acciones. La tenencia de las acciones está pulverizada entre millones de accionistas y sólo unos cuantos de ellos, con una pequeña participación porcentual en el capital, y la directiva participan en las decisiones corporativas.

En Alemania no ocurre la pulverización del capital en millones de accionistas, sino que uno o dos grupos o empresas controladoras poseen 68% o más de las acciones y el resto está distribuido entre el gran público inversionista y, a pesar de esta diferencia en la tenencia accionaria, se busca el mismo objetivo de maximizar el valor de la empresa a través del precio de las acciones.

En Japón existe el Kiretsu, una red de empresas organizadas en torno a un banco, dueño de parte del capital de la empresa y ésta dueña de parte

del capital del banco; en muchas ocasiones en esa forma piramidal participa alguna otra empresa financiera con otro porcentaje. En el capital de esta empresa financiera pueden participar tanto la empresa productiva como el banco comercial y nunca pueden darse compras hostiles. A pesar de esto, también se busca maximizar el precio de las acciones y con esto maximizar el valor de las empresas.

En México las grandes corporaciones mantienen su capital de decisión en manos de alguna familia, y para no correr riesgos de compras hostiles colocan como máximo un 24% de su capital en la bolsa o colocan acciones serie "L", que prácticamente no tienen derechos corporativos. En estas empresas también se aplica la gran teoría de la administración, pero no son la mayor parte de las empresas mexicanas. La gran mayoría de las empresas mexicanas son micro, pequeñas y medianas empresas (MPYME), en las cuales no se aplica plenamente la teoría de la administración y mucho menos en las empresas sociales.

Necesitamos entonces conocer las características de las MPYME que, con base en Ayuzabeth de la Rosa⁴, son:

- En cuanto a los aspectos relacionados con la forma organizacional y la forma de gestión: ser empresa familiar, la estructura se arma de acuerdo con necesidades personales, faltan mandos intermedios, eficiente o deficiente capacidad de gestión empresarial, las relaciones informales o personales están sobre las formales, centralización en las decisiones, inflexibilidad productiva, organizativa y ambiental, desconocimiento de las leyes y reglamentos.
- En cuanto a los aspectos que se asocian con los empresarios-propietarios: la "todología" del empresario y su fuerte influencia en la cultura

⁴ Ayuzabeth de la Rosa Alburquerque. "La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática", *Revista Iztapalapa*, UAM-I, México, enero-junio del 2000.

organizacional, casi nula separación entre capital y trabajo, visión empresarial de corto plazo, lógica de subsistencia, consideración de la capacitación como un gasto y no como una inversión, vejez del empresario en el negocio, carácter reactivo y no proactivo del empresario.

- En cuanto a los elementos que se relacionan con la fuerza de trabajo: alta o baja calificación del trabajador; alta o baja productividad; falta de cumplimiento de la legislación laboral, incluyendo en esto el trabajo a la palabra; falta de sindicalización del trabajador; menor inversión por empleo generado; inexperiencia de los trabajadores al ser su primer empleo.
- En relación con el financiamiento se incluyen: dificultades para obtener financiamiento, ya sea a través de socios o de crédito; falta de una contabilidad administrativa; falta de inversión (“empresario rico-empresa pobre” contra “empresario pobre-empresa rica”) y, por ende, descapitalización; desconocimiento del valor de la empresa.
- En relación con tecnología, productividad, calidad, flexibilidad y competitividad: tecnología obsoleta o de punta; dificultad para tener acceso a la información sobre tecnología; pobre actividad de compras y mala administración de los inventarios; capacidad para innovar en los procesos productivos y no en el desarrollo de productos; altos costos de producción; baja utilización de la capacidad productiva; bajo control de calidad; alta o baja competitividad.
- En relación con el mercado: incierta permanencia en el mismo; casi nula posibilidad para exportar; imposibilidad para acceder a mercados por el bajo volumen de producción; mala colocación de sus productos y poca atención al cliente; atención a mercados residuales y deprimidos; venta de satisfactores básicos en mercados altamente competitivos; baja capacidad de compra de sus clientes.

- En cuanto al entorno: las micro, medianas y pequeñas empresas, al igual que las empresas sociales, conforman un sector heterogéneo que vive una desarticulación intra e intersectorial con diferentes niveles de calidad, deficiencias de infraestructura e inestabilidad en los mercados, como cualquier empresa; nacen como producto del desempleo, no se asocian como empresa integradora, desconocen las cuestiones de ecología y no tienen representatividad gremial.
- En cuanto al apoyo a las MPYME: ausencia de apoyos fiscales.

Con base en Maza y Páez⁵, en una investigación publicada por IPE⁶, Coparmex⁷ y Fundes⁸, se encuentran dos grandes grupos de causas de mortandad de las MPYME: las estructurales y las del entorno. Dentro de las estructurales se encuentran las de dirección y administración, y dentro de las del entorno están las de mercado, las de financiamiento y otras. Relacionadas con estas causas de mortandad, podríamos señalar algunas características de las MPYME⁹:

- Fallas de dirección y administración: ausencia de un sistema de administración formal, que para algunos es la principal causa de falla en la empresa. Esto ocurre por falta de conocimiento de administración y finanzas o por desorganización del empresario. Lo más grave de esta falla es que los síntomas son invisibles hasta que explotan los proble-

⁵ Antonio Maza Pereda y Alejandra Páez Aragón. *Causas de mortandad de la micro y pequeña empresa*, IPE, COPARMEX y FUNDES, México, 1997.

⁶ Instituto de Propositiones Estratégicas, A.C.

⁷ Confederación Patronal de la República Mexicana.

⁸ Fundes es una institución del sector privado suizo, creada en 1986 con el objeto de contribuir al progreso integral de América Latina, mediante acciones encaminadas a impulsar el fortalecimiento de las empresas, especialmente la empresa media, y aplicando el concepto de "desarrollo sostenible".

⁹ El estudio es muy limitado pues está orientado a las causas de mortandad, y se basó en una exploración documental enriquecida con una encuesta reducida aplicada a 50 personas: gerentes de sucursal bancaria, funcionarios de cámaras empresariales e institutos de apoyo a la microempresa; ninguna de estas personas es microempresaria.

mas. Peor aun es que como el empresario es “todólogo” no acepta asesores. Otra falla de administración radica en un crecimiento por encima del ritmo sostenible; la empresa crece más allá de lo que el nivel de endeudamiento en relación con su capital contable y el rendimiento intrínseco acorde al costo de capital le permiten. El crecimiento acelerado al invertir en activos de largo plazo y en capital de trabajo, hacen que la empresa alcance un nivel más alto de operaciones, para el cual no está preparada, y entonces eroga más en gastos de operación y en pago de intereses por la deuda adicional. Esto puede ser mortal para muchas empresas. No las mata la falta de crédito. El crédito es mortal cuando no se utiliza de forma complementaria.

- Otras fallas presentes en las MPYME son: la falta de un buen control de costos y, más allá de esto, la falta de contabilidad administrativa que lleva a las empresas a una mala gestión de sus recursos; la ausencia de mercadotecnia lleva a las firmas a ubicar sus mercados deficientemente, en muchas ocasiones, ni siquiera consideran a la empresa integradora (tal vez una unión de crédito) como una mejor forma de atacar el mercado. También podemos contar la falta de mentalidad empresarial del “empresario”, que creó una microempresa como medio de supervivencia a corto plazo y que espera paralizado a que “papi” gobierno lo apoye.
- Problemas debidos a la escala: la falta de especialización que, debido a la gran flexibilidad de los empresarios, los lleva a querer competir en todas las líneas de las grandes empresas. Se olvidan de subcontratar o comprar. Esto provoca costos elevados, situación fatal cuando la principal estrategia de competencia en el mundo se basa en los costos bajos. El abastecimiento resulta costoso, pues se adquieren pequeños volúmenes, altos para su escala, que conllevan altos costos financieros al invertir excesivamente en inventarios. La mercadotecnia de las MPYME es deficiente debido a la corta escala de sus operaciones, esto les impide tener vendedores haciendo que el empresario “multiusos” realice esta función.

- Problemas del entorno en relación con el mercado: las empresas medianas y grandes han incursionado en mercados de especialidad y pequeños volúmenes. Como las MPYME no se adaptan a los cambios en el mercado, han sido desplazadas. También les ha afectado la apertura comercial. Los requerimientos del mercado relativos a mayor calidad, productividad y servicio y el acelerado cambio, han dejado fuera de la competencia a las microempresas. Muchas veces no por falta de dinero, sino por falta de un receptor de estos indicadores que promueva los cambios. Por desgracia, el mercado de asesoría profesional de alto nivel para las MPYME no se ha desarrollado. Los largos plazos de cobranza que manejan estas empresas por falta de poder negociador, las obligan a realizar fuertes inversiones en cuentas por cobrar; muchas veces ni siquiera tienen la capacidad de identificar que esto conlleva un costo y simplemente están contentas con vender más.
- Problemas del entorno en relación con el financiamiento: la escasez de crédito, que muchas veces es considerada como una de las principales causas de muerte de las empresas. Sin embargo, debe considerarse el costo y la posibilidad de solicitar anticipos de clientes; unido al punto anterior está el cuantificar el costo. Muchas veces el microempresario no tiene la capacidad para calcular el costo del crédito y, por ende, no sabe si le conviene o no; además, con frecuencia no cumple los requisitos para acceder al crédito. La banca prefiere los clientes corporativos, pues le cuesta menos valorar un crédito de mil millones de pesos que valorar mil créditos de un millón de pesos.
- Otras causas de mortandad: temor al fisco e ignorancia con respecto a los asuntos fiscales, situación que lleva a pensar que una empresa que no gana lo suficiente para cubrir sus contribuciones fiscales no es negocio. Falta de organización y liderazgo; recordemos que una de las causas probables del fracaso de la empresa integradora es la falta de liderazgo, la cual también se relaciona con la falta de representatividad ante el gobierno y ante los organismos de representación empresarial.

¿Cuáles son las causas que llevaron a este escaso desarrollo empresarial en México?

Aquí valdría la pena recordar el trabajo de Rodríguez¹⁰ que relaciona el escaso desarrollo empresarial con los antecedentes coloniales. Este trabajo considera que la política mercantilista frenaba el desarrollo de la empresa. Desde los Reyes Católicos que monopolizaron el comercio con las Indias; el control del comercio entre España y las colonias, a través de la Casa de Contratación de Sevilla; que la Corona determinara qué se sembraba y qué se comerciaba; los gravámenes, el diezmo, la alcabala o 4% sobre las ventas de mercancías, el quinto del Rey o gravamen sobre la plata, entre otros factores, castraron el espíritu empresarial en las colonias españolas.

Además, con la ubicación de los centros de población en la sierra o en el centro, muy lejos del mar, encontramos un bloqueo natural del desarrollo empresarial. Debe tomarse en cuenta que las trece colonias británicas se ubicaron a la orilla del mar o en la ribera de caudalosos ríos, facilitando y abaratando su comercio. Cuánto esfuerzo y trabajo tomaba acarrear mercancías de Veracruz a la ciudad de México o de Guanajuato a Veracruz. Los costos eran altos. Si a esto se agrega la posesión de tierras por parte de los colonizadores, la encomienda (reparto de la población indígena entre los nuevos terratenientes) y la mita (reparto de los pueblos indios que se hacía en algunas colonias para emplearlos en trabajos públicos), entendemos parte del porqué de la ancestral falta de espíritu emprendedor en nuestra población indígena (base de la empresa social) y parte de la falta de vocación empresarial de las MPYME.

Pero no podemos vivir lamentándonos eternamente del pasado o de las malas características de las MPYME y de la empresa social. Se tiene que

¹⁰ Leonardo Rodríguez. *Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1980.

pensar en algún modelo que, respetando sus características y su heterogeneidad, permita evaluar sus carencias, problemas y necesidades dentro del mundo moderno, para proponer alternativas de solución. Las características de la empresa social no caen dentro de las de pequeña empresa, pues no son administradas por un solo dueño y su capital tampoco es aportado por una sola persona. Sin embargo, su área de operaciones sí es relativamente pequeña y local, característica de una pequeña empresa.

¿Qué modelo proponemos?

Desde septiembre de 2000 nos cuestionamos formalmente sobre la forma de valorar empresas¹¹, empezamos por considerar que a partir de los años setenta el mundo inició una gran transformación debida a la caída del patrón oro, la globalización, el neoliberalismo, cambios tecnológicos, aceleración de las comunicaciones, desarrollo del comercio y las finanzas internacionales, y cambio de los patrones de conducta con que habían venido funcionando las empresas en el mundo. Como señala Levi¹²:

1. Ha ocurrido una liberalización del comercio y de las inversiones a través de las reducciones en las tarifas, en las cuotas, en los controles monetarios y en otros impedimentos para el flujo internacional de bienes y de capitales.
2. Ha ocurrido un encogimiento sin precedente del "espacio económico" a través de rápidos mejoramientos en las tecnologías de comunicaciones y transportes y se han observado las reducciones consecuentes en los costos.

Esto ha ocasionado que los cambios ocurridos en la economía mexicana, especialmente desde 1983, resultaran en una competencia corporativa mucho más agresiva, la cual, acompañada de cambios tecnológicos y de la transición hacia una economía abierta, hizo que las

¹¹ Ana Beatriz Castillo, Rosa María Ortega y Eduardo Villegas. *GVE®. Un modelo de generación de valor económico*, ponencia presentada en el I Congreso Internacional de las Ciencias Administrativas en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, septiembre 2000.

¹² Maurice D. Levi, *Finanzas internacionales: Un estudio de los mercados y de la administración financiera de empresas multinacionales*, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, 1997: 5.

empresas enfrentarán un ambiente más hostil y de mayor relevancia estratégica y financiera en cuanto a la forma de valorar a las empresas.

Los modelos de valuación se han actualizado y, en muchos casos, han destrozado y olvidado a los tradicionales, como el de rendimiento de la inversión (ROI) o las razones financieras. Los nuevos modelos, como el EVA^{®13} (Valor Económico Agregado), Rion, Geo y Valore¹⁴, no han sido suficientemente probados ni difundidos en México.

La importancia de la investigación para la administración en México, radica en el hecho de que los trabajos generalmente han sido orientados hacia las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Esto no es malo, sin embargo, nos presenta el problema de que la investigación ha sido enfocada a la valuación de mercado. Sólo alrededor de 150 empresas cotizan sus títulos accionarios en bolsa, el resto de las empresas o se valúan con los métodos financieros tradicionales o no se valúan. Pero, ¿generan valor?

Desde el punto de vista de la administración, se acepta que las empresas tienen dos objetivos que muchas veces se contraponen: *el estratégico*, del cual se dice carece de rigor y por ende conlleva a que las empresas tengan un valor presente negativo, y *el financiero*, de corto plazo, que erróneamente busca maximizar la utilidad y, por lo tanto, está basado en el estado de resultados. En este segundo caso se tiene una visión miope de la situación, ya que al aumentar la utilidad muchas veces no se considera la inversión requerida para generarla y puede ocurrir que la empresa no genere valor económico. Si la empresa cotiza en bolsa, la gerencia frecuentemente busca maximizar sus múltiplos¹⁵ y éstos se contraponen al objetivo estratégico.

Para reafirmar lo anterior, recordamos a Thompson y Strickland cuando definen “tres tareas para la formulación de una estrategia: definir el negocio

¹³ Bennett Stewart. *The Quest for Value*. Harper Collins, Nueva York, 1991. EVA es marca registrada por Stern Stewart & Co.

¹⁴ Miguel Ochoa, Guillermo Quiroz y Raúl Velarde. *Rion, Geo y Valore. Tres instrumentos para generar valor*. IPADE, México, 1998.

¹⁵ Precio de la acción respecto a la utilidad por acción de 12 meses, respecto al valor en libros o respecto a la utilidad antes de interés, impuestos, depreciación y amortización por acción.

y desarrollar una misión, establecer objetivos de resultado y crear una estrategia que produzca los resultados deseados.”¹⁶ En cuanto a resultados de los objetivos, se señala que “hay dos tipos de áreas clave de resultados que destacan: los relacionados con el resultado financiero y los relacionados con el resultado estratégico... ¿cuáles tienen prioridad?”¹⁷

En México es sumamente difícil hacer estudios sobre empresas que no coticen en bolsa; las que cotizan son las únicas que tienen la obligación de publicar sus informes anuales y trimestrales, las demás suelen negarse a facilitar la información o bien la manejan según sus propias políticas, lo que hace muy difícil trabajar con ellas.

¿Cómo integrar los conceptos de estrategia con el objetivo financiero?

Dentro del análisis estratégico podemos distinguir dos actividades básicas:

1. La formulación de estrategias.
2. La evaluación de estrategias.

La formulación se enfoca al análisis de las oportunidades que tiene una empresa frente a la competencia. La evaluación involucra la estimación del valor económico creado por las diferentes estrategias.

En su libro *Competitive Strategy*, Porter presenta un marco de trabajo con las cinco fuerzas competitivas: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, regateo de compradores, regateo de proveedores y rivalidad con los competidores actuales. La interacción de estas cinco fuerzas determina los precios, ventas, costos, inversiones y riesgo de la industria; pero además estas cinco fuerzas constituyen los determinantes del valor de la inversión del accionista.

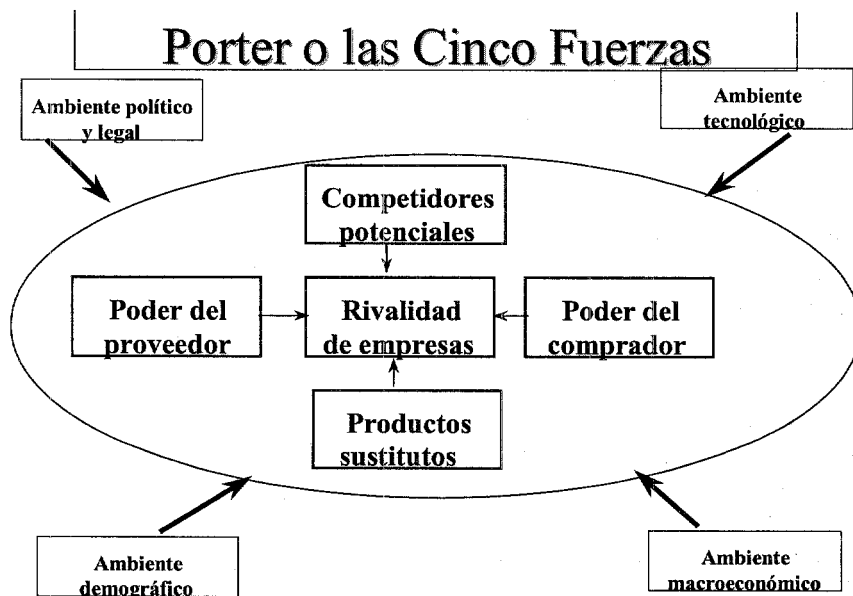
¹⁶ Arthur Thompson y A. Strickland. *Dirección y administración estratégicas*. Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos de América, 1999: 5.

¹⁷ *Ibid.*, pp. 30-31.

Gracias a la visión de Porter, de la empresa como un conjunto de actividades para diseñar, producir, vender, distribuir y mantener un producto, enlazadas en la “cadena de valor”, gracias a esta visión encontramos herramientas que nos permiten identificar dos tipos de ventajas competitivas: el liderazgo en costos y la diferenciación.

Cuando desagregamos las actividades, resulta relativamente sencillo entender el comportamiento de los costos y las posibles bases de la diferenciación. El valor total de la cadena de valor resulta en la suma del valor de las actividades y el margen (entendiéndose por margen la diferencia entre los ingresos y el costo total de ejecutar dichas actividades).

Con base en lo anterior encontramos dos actividades fundamentales para que las empresas generen valor: comercializar y producir o abastecer. Paralelo a esto y para que la organización funcione adecuadamente, se requiere contar con una buena administración que conozca la empresa y permita enfrentar el entorno o los factores que se encuentran fuera del control de la misma. Sólo entonces podrá competir en costos o diferenciar su producto para venderlo a determinado nicho de mercado. Esto se observa en la siguiente gráfica:



Con fundamento en lo anterior pensamos que para tener un modelo de diagnóstico de la empresa social, debemos considerar factores como comercialización, producción en la misma empresa y/o abastecimiento en la empresa comercial, formas de administración y organización, finanzas y entorno. Este modelo de diagnóstico debe elaborarse con en el lenguaje más sencillo posible, para hacerlo accesible a los empresarios. Una vez hecho el diagnóstico deberá elaborarse el plan de negocios.

Para elaborar un diagnóstico adecuado de la empresa social, nos interesa conocer:

Comercialización. En esta área, formal o informal de la empresa social, se tratará de establecer qué tan bien conoce la empresa social a sus clientes, si la gente consume o compra lo que la empresa oferta, en otras palabras, qué tan buenos son para vender. También debe diagnosticarse la capacidad de la empresa para ampliar o al menos conservar su clientela, conociendo las preferencias de los compradores y si el precio al que se vende es adecuado, acciones que son responsabilidad de alguien dentro de la empresa.

Se debe considerar la asociación con otras empresas similares, para realizar una mejor oferta en el mercado a través de la cooperación, y esto tiene que ver con el conocimiento que se tenga sobre la competencia actual o potencial, actividad de la que alguien en la empresa debe responsabilizarse. Por supuesto, el objetivo principal de cualquier empresa no es únicamente vender, sino la facilidad para entregar la mercancía vendida y además cobrar el importe de las ventas. Una de las necesidades de la empresa social es formar parte de un programa de desarrollo de proveedores, lo que puede ser muy bueno, pero que financieramente puede implicar que se "jinetee" el dinero de la empresa. Por esta razón, debe conocerse si la cobranza funciona adecuadamente.

Producción. En esta área formal o informal de la empresa social, se tratará de establecer si la empresa conoce los materiales con los que produce sus mercancías; si alguien específicamente se encarga de la compra de los insumos; si la maquinaria, instalaciones y herramientas son las adecuadas para producir; si hay algún responsable de la compra de los mismos; si existe

un diseño adecuado (formal o informal) del proceso productivo; si existe la posibilidad de una reingeniería de los procesos aprovechando la experiencia de los socios; si en la empresa se conocen los productos que venden y si tener mayor conocimiento de los mismos aumentaría su calidad; si se tiene la capacidad para diseñar y elaborar nuevos productos; si la empresa reconoce en las devoluciones y quejas un indicador de baja calidad; si existe capacitación en el trabajo y si puede utilizarse la autocapacitación en la organización; si la fabricación o elaboración de los productos es lo suficientemente competitiva en costos; si en la empresa se considera importante la salud en el empleo, si está preparada para evitar accidentes de trabajo y si evita dañar a la naturaleza con sus procesos productivos.

Abastecimientos. En la empresa social comercial es de vital importancia la actividad de compras y es fundamental detectar: si se conoce lo que se requiere para ofrecer el servicio comercial; si existe algún responsable de efectuar las compras; si se considera la adecuación de las instalaciones y equipo para ofrecer el servicio; si existe algún responsable de la compra de equipo; si el conocimiento amplio del servicio y de la oferta existente en el mercado ayudaría a mejorar la oferta de la empresa social; si la oferta de servicios es suficientemente competitiva tanto en calidad como en costos; si se consideran las quejas como una falla en el servicio; si la empresa considera importante la salud en el empleo y si hace algo para evitar accidentes de trabajo; si se considera importante evitar daños a la naturaleza; si existe capacitación en el trabajo y si puede utilizarse la autocapacitación para mejorar el servicio que se ofrece.

Administración y organización. La organización en la empresa social es más complicada que en cualquier sociedad anónima, empezando por el hecho de que los trabajadores son socios, como en cualquier cooperativa. En este sentido, es importante diagnosticar si cada uno de los socios conoce los objetivos de la empresa y las motivaciones de su fundación, si conoce cómo está organizada en cuanto a la separación del trabajo y si conoce los procedimientos para realizar trámites ante las oficinas gubernamentales. También es necesario establecer si la empresa cumple con los requisitos legales y normativos para su funcionamiento, si la junta directiva presenta

informes periódicos al resto de los socios y si en las decisiones de la empresa se conoce lo que es el desarrollo sustentable.

Finanzas. En la empresa social la valuación financiera es uno de los aspectos más importantes, no sólo por la obtención de recursos financieros o por la correcta inversión de los mismos, sino por la malsana costumbre de no considerar en las decisiones el valor del dinero en el tiempo. No es suficiente hacer bien las cosas y venderlas al precio que fija el mercado, debe cuestionarse si vale la pena la inversión y el esfuerzo de mantener una empresa que puede estar exprimiendo el escaso capital de los socios. Por lo tanto es necesario determinar si los socios conocen lo que su empresa vale en dinero; lo que la junta directiva está haciendo con los recursos; si reciben informes periódicos sobre las entradas y salidas de dinero en su empresa y si saben quién es el responsable de estos movimientos; si conocen el destino de la utilidad que genera la empresa; si están enterados de la elaboración de planes en su empresa y si participan en las decisiones; si conocen los precios de los terrenos, inmuebles, maquinaria, herramientas y equipo de trabajo que posee su empresa y las formas de financiamiento de su empresa social.

Entorno. Como cualquier organización, las empresas sociales enfrentan condiciones fuera del control de las mismas que pueden modificar su destino. Por ello es fundamental diagnosticar si la empresa conoce la aceptación que tiene entre los habitantes de la localidad, y si de alguna manera contribuye al desarrollo de la misma; si la empresa está preparada para contingencias climatológicas, de cambio de gobierno, inflación, tipo de cambio, variabilidad en los precios de los productos, cambios en las especificaciones internacionales o en los reglamentos locales y para el desarrollo de productos sustitutos. Además es necesario evaluar la relación de la empresa con otras empresas sociales y su capacidad para presentar una posición de grupo ante la variabilidad del entorno.

Conclusiones

Aun cuando no se han cuantificado resultados, si tomamos en cuenta el trabajo de varios autores, el conocimiento del medio empresarial mexicano, algunas pruebas piloto efectuadas en varias empresas sociales, cuyos resultados previos no han sido generalizados, podríamos concluir que al administrador no le queda más que tomar una actitud pasiva y simplemente despreciar este segmento del mercado empresarial; sin embargo, la realidad nos señala otras necesidades.

Después de dialogar con expertos sobre la empresa social y de desarrollar un sondeo considerando los puntos de diagnóstico señalados, consideramos que es factible tomar estos puntos de diagnóstico como base de nuevas investigaciones interdisciplinarias, que deberán orientarse al desarrollo de conocimientos sobre las empresas sociales y en general sobre la micro, pequeña y mediana empresa. Y esto corresponde a las diferentes áreas que se estudian en la administración: mercadotecnia, organización, recursos humanos, producción, finanzas, etc.

Bibliografía

- AMUCSS. *Propuesta de un sistema financiero al servicio del desarrollo rural*, Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A. C., México, 2000.
- Bodie, Zvi, Alex Kane y Alan J. Marcus. *Essentials of Investments*, McGraw-Hill Book Company, Nueva York, 1998.
- Castillo Herrera, Ana Beatriz, Rosa María Ortega Ochoa y Eduardo Villegas Hernández. *GVE^a. Un modelo de generación de valor económico*, ponencia presentada en el I Congreso Internacional de las Ciencias Administrativas en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México, 2000.
- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabeth. "La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática", *Revista Iztapalapa*, UAM-I, México, enero-junio de 2000.
- Levi, Maurice D. *Finanzas internacionales. Un estudio de los mercados y de la administración financiera de empresas multinacionales*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México, 1997.
- Maza Pereda, Antonio y Alejandra Páez Aragón. *Causas de mortandad de la micro y pequeña empresa*. IPE, Coparmex y Fundes, México, 1991.
- Ochoa, Miguel, Guillermo Quiroz y Raúl Velarde. *Rion, Geo y Valore. Tres instrumentos para generar valor*. IPADE, México, 1998.
- Ollé, Montserrat *et al.* *El plan de empresa*, Alfaomega Grupo Editor, S. A. de C. V., México, 1998.
- Ortega Ochoa, Rosa María y Eduardo Villegas Hernández. *Administración de inversiones*. McGraw-Hill Interamericana, México, 1997.

Ortega Ochoa, Rosa María y Eduardo Villegas Hernández. *El sistema financiero de México*. McGraw-Hill Interamericana, México, 2002.

Rodríguez, Leonardo. *Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa*. South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1980.

Stewart, Benett. *The Quest for Value*. Harper Collins, Nueva York, 1991.

Thompson, Arthur y A. Strickland. *Dirección y administración estratégicas*. Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos de América, 1999.