

EL NUEVO BALANCE LA EMPRESA SOCIAL

Redefinición de sus activos y pasivos

Como señalé en el mensaje editorial del informe anual del 97 de la Fundación Limmat, el contenido del balance que presentan las empresas sociales no refleja el valor genuino y la esencia de sus actividades. En este documento intentaré redefinir los parámetros del balance de una empresa social.

El punto de partida del nuevo balance es el mismo que el de uno normal: las categorías de **Activo** y **Pasivo**. Pero, ¿cuáles son los **verdaderos activos y pasivos de una empresa social**? En mi opinión, el activo fundamental es la **competencia** (capacidad de actuar en diferentes ámbitos y grados) y el pasivo básico son las **expectativas**¹ (exigencias) de los diferentes interesados.

Voy a profundizar en estos dos conceptos, con el fin de establecer un modelo para determinar los parámetros y las categorías del nuevo balance. Para simplificar las cosas, partiremos de la base de que cada empresa social sólo gestiona un tipo concreto de proyecto social.

LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA SOCIAL

En mi opinión, el **activo** más fundamental y básico a **corto plazo** de una empresa social es su **saber hacer en la gestión de un proyecto social específico**, su capacidad y competencia en la búsqueda de soluciones a **un problema social concreto**. Esto implica que pueda contar con los recursos humanos necesarios y con los equipos y metodologías adecuados. Cuanto más capaz sea una empresa social de resolver con éxito un problema actual, mayor será su activo a corto plazo.

El **activo a medio plazo** es la experiencia para manejar adecuadamente todos los **procesos de gestión**, incluyendo el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes, así como la planificación financiera. Este activo sigue faltando (o no se posee en grado suficiente) en muchas instituciones que gestionan proyectos sociales. Sólo las que lo tienen empiezan a convertirse en una empresa social.

El **activo a largo plazo** es la competencia para **dirigir proyectos sociales en general**, no sólo el específico que está gestionando. Este activo implica una visión de los procesos de desarrollo social y la capacidad de adaptarse a un entorno cambiante. Sólo las empresas sociales maduras tienen este tipo de activo y, por tanto, poseen un mayor valor intrínseco.

¹ En este documento me refiero a las expectativas razonables, que reflejan las posibilidades reales de desarrollo, y no a las exageradas o ilusorias.

El **activo intrínseco** que subyace a las medidas mencionadas es la **calidad de los recursos humanos** de la institución, especialmente su idealismo y capacidad de implicación con los objetivos de la empresa social.

LOS PASIVOS DE LA EMPRESA SOCIAL

El **pasivo a corto plazo** de la empresa social son las **expectativas de los beneficiarios** de sus programas sociales. Una empresa social crea muchas expectativas entre sus beneficiarios desde el mismo momento en que comienza a planificar un proyecto con y para ellos. Si estas expectativas no se cumplen, lo más probable es que se produzca un desencanto, que puede llevar a una situación peor que la inicial.

El **pasivo a medio plazo** está constituido por las **expectativas de los donantes**. La mayoría de las empresas sociales dependen de las subvenciones (de fuentes privadas u oficiales) para lograr sus compromisos sociales. Dependiendo del grado de implicación de los donantes en los proyectos, las expectativas pueden ser mayores o menores, lo que se traduce en una mayor o menor responsabilidad en caso de no alcanzar los objetivos del proyecto social.

Las **expectativas de la sociedad** constituyen el **pasivo a largo plazo**. La sociedad exige resultados de los proyectos sociales en los que participan las empresas sociales. En algunos casos, cuando los proyectos son financiados por organismos gubernamentales, hay que rendir cuentas no sólo a las entidades financiadoras, sino también a la sociedad en su conjunto.

Al igual que en el caso de los activos, están las **expectativas del personal** que trabaja para la empresa social, que constituyen el **pasivo global**.

EL BENEFICIO SOCIAL

Se puede decir que el objetivo de la empresa social es optimizar el beneficio social generado por sus proyectos. Una forma clásica de determinar el beneficio es a través de la diferencia entre el activo y el pasivo.

Hay **beneficio a corto plazo** cuando la capacidad de resolver un problema social concreto es superior a las expectativas creadas entre la población objetivo.

Lo mismo ocurre a **medio plazo**: los donantes esperan de la institución social no sólo soluciones al problema social, sino también un método adecuado de control, seguimiento, evaluación e información. Por lo tanto, aunque la gestión del proyecto en sí sea buena, si el manejo financiero y de gestión **no cumple con los requisitos de los donantes**, la evaluación general será negativa, lo que supondrá una pérdida social para la empresa social.

Cuanto mejor se conozca una empresa social y mayor sea su reputación, más atraerá a los donantes espontáneos y el reconocimiento del público. Una empresa social consigue **beneficios a largo plazo** cuando es capaz de **superar las expectativas de la sociedad**, ampliando su aceptación y reconocimiento entre el público. Esto hace que aumente su capacidad de recaudar los fondos necesarios para la financiación de sus proyectos sociales, lo que le permite cumplir su misión.

Para cada uno de los términos temporales considerados, el resultado social da una medida del rendimiento de la empresa social desde una perspectiva diferente:

- Los resultados a corto plazo (beneficios o pérdidas) afectan más directamente a los **beneficiarios de los proyectos**.
- Los resultados a medio plazo reflejan de forma más directa la **eficiencia de la propia empresa social** y, por lo tanto, repercuten en su capacidad para llevar a cabo futuros proyectos.
- Los resultados a largo plazo sólo deben tenerse en cuenta para las empresas sociales de tamaño medio o grande y tienen más influencia en su **capacidad duradera** para movilizar los recursos necesarios para **cumplir sus objetivos**.

Zúrich, diciembre 1998

Juan J. Alarcon

Director de proyectos

Fundación Limmat

N.B.: Este documento refleja mi opinión personal. Cualquier aportación de personas que hayan trabajado en este campo o estén interesadas en este tema será muy bienvenida.