



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 59, octubre 2007, pp. 61-89

Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción

José Luis Retolaza Ávalos

Director de AURKILAN Business Ethics Institute

Maite Ruiz Roqueñi

Profesora titular de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

Andrés Araujo de la Mata

Catedrático de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2007 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción

José Luis Retolaza Ávalos

Director de AURKILAN Business Ethics Institute

Maite Ruiz Roqueñi

Profesora titular de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

Andrés Araujo de la Mata

Catedrático de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

RESUMEN

Las empresas de inserción son una realidad emergente en el Estado Español, y tanto su número como los recursos destinados a este tema por las diversas Administraciones autonómicas están creciendo de forma exponencial. Sin embargo, los estudios realizados hasta la fecha son fundamentalmente descriptivos o divulgativos, sin que apenas se hayan abordado los aspectos relacionados con la gestión de dichas empresas.

En el presente artículo tratamos de identificar cuáles son los factores fundamentales vinculados al éxito empresarial de las empresas de inserción, entendido este como una evaluación de la eficiencia de dichos proyectos. La hipótesis propuesta vincula un conjunto de factores extraídos de la literatura y considerados como variables independientes, con la variable dependiente de éxito. Las hipótesis se han contrastado mediante un análisis empírico a través de un cuestionario telefónico.

PALABRAS CLAVE: Empresas de Inserción, Éxito empresarial, Eficiencia, Economía Social, Economía Solidaria.

CLAVES ECONLIT: D240, D290, D 610, D690, M190, P130.

Facteurs de réussite des entreprises d'insertion

RÉSUMÉ: Les entreprises d'insertion représentent une réalité manifeste dans l'État Espagnol, tant par leur nombre que par les ressources qui leur sont pourvues de manière exponentielle par les différentes Administrations autonomes. Néanmoins, les études réalisées jusqu'à présent sont essentiellement descriptives ou divulgatrices et n'abordent que peu ou pas les aspects relatifs à la gestion desdites entreprises.

Dans cet article, nous essayons de déterminer quels sont les facteurs fondamentaux liés à la réussite patronale des entreprises d'insertion, considérant cette réussite comme l'évaluation de l'efficacité desdits projets. L'hypothèse proposée consiste à unir un ensemble de facteurs recueillis dans différents documents et considérés comme variables indépendantes et la variable dépendante de la réussite. Une analyse empirique réalisée au moyen d'une enquête téléphonique a permis de contraster les différentes hypothèses.

MOTS CLÉ: Entreprises d'insertion, réussite patronale, efficacité, économie sociale, économie solidaire.

Success Factors of Work Integration Social Enterprises

ABSTRACT: Work integration social enterprises are an emerging reality in the Spanish State, and both the number of such enterprises and the resources allocated to this area by the different regional Authorities are increasing exponentially. However, the studies carried out to date are largely descriptive or explanatory, and have hardly touched on aspects relating to the management of these enterprises.

In this article we set out to identify the fundamental factors linked to the business success of work integration social enterprises as an evaluation of the efficiency of such projects. The proposed hypothesis links a set of factors taken from the literature, which are considered independent variables, with the dependent variable of success. The hypotheses have been proven by an empirical analysis based on a telephone survey.

KEY WORDS: Work Integration Social Enterprises, Business Success, Efficiency, Social Economy, Solidarity Economy.

1.- Introducción

En los últimos cinco años en el Estado Español se ha vivido una importante eclosión en lo que a las Empresas de Inserción se refiere. Por una parte, diversas Comunidades Autónomas han regulado esta figura¹ y la han dotado de un reconocimiento y subvenciones específicas; complementariamente el número de empresas ha crecido exponencialmente. Sin embargo, se han realizado pocos estudios sobre este fenómeno emergente, constatándose además que estas aproximaciones se han orientado básicamente desde el ámbito descriptivo, pedagógico o social, habiendo una ausencia casi total de investigaciones sobre el tema desde las ciencias económicas.

El objetivo del conjunto de las investigaciones que subyacen al presente artículo es el de intentar identificar las variables estratégicas y de gestión que pueden influir en el éxito o fracaso de las Empresas de Inserción. A partir del análisis de un grupo de expertos, se han identificado cinco tipos de factores que pueden incidir en el rendimiento de las empresas de inserción. Dichos factores, que básicamente coinciden con los estudiados genéricamente para el conjunto de empresas son: la Comunidad Autónoma en la que se ubican (efecto localización), el sector en el que desarrollan su actividad (efecto sector) y las características estructurales de la empresa, las capacidades específicas de gestión (*Resource based view*) y los activos intangibles de los cuales dispone (estas tres últimas configuran el efecto empresa).

La posible relación de este conjunto de variables con el éxito se ha estudiado a través de los datos del Registro Mercantil, y de un cuestionario telefónico que se ha pasado al total de la población que presenta los datos en el mencionado Registro. A continuación pasamos a exponer las principales conclusiones obtenidas, así como las futuras líneas de investigación que se han generado.

Cabe señalar que aun cuando puede parecer una cuestión baladí el analizar los factores implicados en el éxito de este tipo de empresas, habida cuenta de la escasa importancia que en su conjunto tienen dentro del entramado empresarial; la dedicación de recursos económicos que la Administración destina a las mismas, así como el impacto que pueden llegar a tener en la vida de los trabajadores, legítima el interés público por conocer las claves de su posible éxito, en aras, tanto de optimizar los recursos públicos como de optimizar su impacto en los "usuarios"².

1.- Las siguientes Comunidades Autónomas han regulado en alguna medida las Empresas de Inserción: País Vasco (Decreto 305/2000 de 26 de diciembre); Aragón (Decreto 305/2002 de 5 de Febrero); Navarra (Decreto 34/2002 de 18 de marzo); Cataluña (Ley 27/2002 de 20 de diciembre); Canarias (Decreto 32/2003, de 10 de marzo); Madrid (Decreto 32/2003, de 13 de marzo); La Rioja (Ley 7/2003, de 26 de marzo).

2.- Se utiliza el término usuarios, para destacar el papel de las empresas de inserción como "instrumentos" para la inserción de personas en riesgo de exclusión, aun cuando para la empresa, a todos los efectos serán trabajadores.

2.- Especificidad de las empresas de inserción

Las Empresas de Inserción pueden definirse como empresas cuyo objetivo fundamental es la integración sociolaboral de personas con dificultades de acceso al mercado laboral. Su característica fundamental es la dualidad de su objeto social; por una parte, la realización de la actividad económica para la que la empresa se haya constituido, por otra, la inserción socio-laboral de personas pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión (Coque y Pérez, 2000; CCOO; FEEDEI, 2003; Retolaza et al. 2004b; Marcuello et al. 2005).

Las Empresas de Inserción se articulan en torno a tres ejes fundamentales: 1) el objeto social, 2) los destinatarios y 3) el proceso de inserción socio-laboral y, a una característica diferenciadora del resto de las empresas: su carácter no lucrativo³. Aunque se traten de empresas en su forma jurídica, en sus estatutos tienen estipulado la imposibilidad de repartir beneficios, debiendo utilizarlos, si los hubiera, para incorporarlos al fondo de reserva. Esta característica tendrá especial incidencia, tanto a la hora de determinar el capital social de la empresa y, por tanto, su estructura económica y financiera; como por el hecho de que no nos permita utilizar la rentabilidad como indicador del éxito empresarial.

3.- El éxito en las empresas de inserción

El *leit motiv* del conjunto de la investigación hace referencia a los factores o variables que influyen en que una empresa de inserción tenga o no tenga éxito, por lo que en último término nos refiere al concepto de éxito. El éxito empresarial, en general, ha sido un tema bastante estudiado, y aunque se han propuesto multitud de indicadores, parece haber cierto consenso en que el parámetro más adecuado para su constatación pudiera ser la rentabilidad económica (González et al., 2002:396 ss). Sin embargo, de la especificidad de las empresas de inserción como entidades sin ánimo de lucro, con prohibición estatutaria expresa de reparto de beneficios, pudiera derivarse un menor interés por

3.- Aunque en alguna Comunidad Autónoma se puede distribuir un porcentaje del beneficio, lo cierto es que se haya fuertemente limitado, y la regla general, así como el planteamiento subyacente es que en ningún caso este tipo de empresas tengan un carácter lucrativo para sus accionistas.

la rentabilidad en aras de otras variables tales como el número de personas contratadas o el menor nivel productivo de las personas incorporadas como trabajadores; consecuentemente, la rentabilidad no podría considerarse de forma natural un indicador del éxito en las empresas de inserción, por lo que es necesario analizar con mayor profundidad dicho concepto.

En primer lugar, cuando hacemos referencia al éxito de las empresas de inserción (en adelante EEII), debemos identificar una doble dimensión: por una parte, el éxito referido al objeto social específico de estas empresas, consistente en la incorporación al mercado laboral de personas en riesgo de exclusión; por otra parte, el referente al objeto social de la actividad mercantil que sirve de sustento a este proceso colectivo de inserción. Esta doble dimensión de éxito, donde el resultado social se antepone al económico, siendo este un mero recurso del primero, se asemeja a la dinámica de las entidades públicas, donde el objetivo social se antepone a la gestión de los recursos, aun cuando cuenten con ingresos externos a la propia Administración obtenidos por facturación. En este ámbito metafórico podemos encontrar diversos niveles de implicación en actividades económicas, así tendríamos, desde un hospital, donde la financiación fundamentalmente es contra presupuesto público, hasta los consorcios de agua que autofinancian su actividad, pasando por casos mixtos como el de la propia Universidad. No obstante, a pesar de que el grado de implicación de la facturación en la financiación total de la actividad, marca diferencias importantes en la gestión, resulta evidente que el objeto social primordial no se encuentra en la gestión económica sino en el servicio social que prestan.

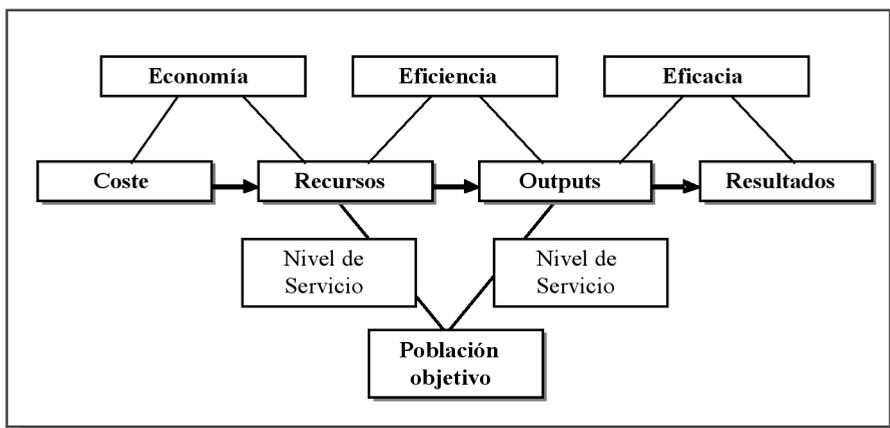
En este mismo sentido, con la especificidad de ser de iniciativa privada y constituirse jurídicamente como empresas, las Empresas de Inserción anteponen su objeto social a los objetivos económicos. Dada esta similitud parece interesante el aprovechar la conceptualización realizada en torno a la gestión de las entidades públicas para definir el concepto de éxito en las Empresas de Inserción.

Basándonos en el modelo de la AECA (2002:34)⁴ podemos considerar que en una intervención pública existen ocho aspectos evaluables, y por tanto, susceptibles de obtener un buen o mal resultado. Dichos ámbitos de evaluación son los siguientes:

1. Análisis económico
2. Análisis de eficiencia.
3. Análisis de eficacia.
4. Análisis de efectividad.
5. Análisis de equidad.
6. Análisis de excelencia.
7. Análisis de entorno.
8. Análisis de evolución sostenible.

4.- AECA son las siglas de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

Y se podrían estructurar según el esquema que se presenta a continuación:



Fuente: Tomado de AECA; 2000, p: 27.

Desde este planteamiento, podemos considerar la eficacia como la evaluación del resultado final de las Empresas de Inserción, consistente en la incorporación al mercado laboral de personas con riesgo de exclusión. Evaluar este éxito finalista haría referencia a la evaluación de la eficacia de las EEIL como herramienta en los procesos de inserción; sin embargo, la evaluación que se pretende abordar en esta investigación no es la referida al éxito en sentido finalista, sino la que hace referencia al buen funcionamiento de la actividad mercantil que sirve de soporte a los procesos de inserción; es decir, la eficiencia en la gestión de los recursos utilizados.

Como en el caso que nos ocupa, la gestión de los recursos adopta la forma de empresa, la evaluación de la eficiencia pasa por la valoración del éxito de la actividad empresarial, y por lo tanto, de la empresa de inserción en cuanto empresa. La especificidad fundamental se encuentra en que para el conjunto de empresas con actividad mercantil evaluaríamos la eficacia, en cuanto que el resultado final esperado se identifica con un resultado de carácter económico; mientras que en las Empresas de Inserción, debido a que son un medio –recurso-, no estaremos evaluando la eficacia sino la eficiencia.

No obstante, y aunque no va a ser objeto de nuestra investigación, parece verosímil plantear que un fracaso en la eficiencia de las Empresas de Inserción muy probablemente afectará a su eficacia; ya que por su propio planteamiento los procesos de inserción laborales a través de las Empresas de Inserción pretenden optimizar el desarrollo de competencias en contextos reales; y la realidad de una empresa en quiebra dista mucho del óptimo para el aprendizaje. En este sentido se podría considerar que una Empresa de Inserción eficiente podría no ser eficaz, pero que para ser eficaz necesita simultáneamente ser eficiente. En otras palabras, podríamos decir que la eficiencia de las Empresas de Inserción es condición necesaria pero no suficiente para que sean eficaces.

Una vez ubicado el ámbito de referencia del éxito, debemos preguntarnos por los indicadores que nos permitan ponderar dicho éxito en las Empresas de Inserción. El único estudio publicado hasta la fecha (Retolaza y Ruiz, 2006a) sustituye el indicador de rentabilidad común a este tipo de estudios en empresa en general, por ciertos indicadores económico-financieros que la literatura científica ha vinculado con la rentabilidad (González et al., 2002), como son la estructura financiera, la solvencia y la estructura económica. En Retolaza y Ruiz (2006a) se refrenda que la estructura financiera y la solvencia se correlacionan entre sí, y aunque no era esperado para las Empresas de Inserción, también lo hace con la rentabilidad. Sin embargo, en contra de lo establecido, correlaciona negativamente con la estructura económica. Este planteamiento nos parece muy interesante, ya que facilita abordar desde el análisis financiero el éxito de las Empresas de Inserción excluyendo la rentabilidad. No obstante, adolece de algunos problemas que a nuestro entender van a aconsejar desarrollar un indicador alternativo.

		FINANCIERA	LIQUIDEZ	ECONÓMICA
FINANCIERA	Correlación de Pearson	1	,788**	-,117
	Sig. (bilateral)		,000	,562
	N	27	26	27
LIQUIDEZ	Correlación de Pearson	,788**	1	-,456**
	Sig. (bilateral)	,000		,003
	N	26	40	40
ECONÓMICA	Correlación de Pearson	-,117	-,456**	1
	Sig. (bilateral)	,562	,003	
	N	27	40	41

Fuente: Tomado de Retolaza y Ruiz (2006).

Al margen de las críticas generales a los indicadores basados directa o indirectamente en la rentabilidad (Rubio y Aragón, 2002: 563), el citado indicador se enfrenta a tres problemas principales: 1) la no correlación entre indicadores que se esperaba que correlacionaran puede deberse a que las Empresas de Inserción no siguen el modelo general de las pequeñas empresas, invalidando los supuestos sobre los otros indicadores; 2) la no inclusión de ningún indicador relacionado con el incremento de personal puede llevar a que se pierda información sobre la transformación del valor añadido en empleo, lo que sería consistente con el éxito de las Empresas de Inserción, transformando la efectividad en eficacia; 3) la selección de indicadores que correlacionen con medidas de rentabilidad, podría presentar un sesgo importante respecto a la validez, en cuanto que en lugar de discriminar el éxito de las empresas, discriminará la propensión al riesgo, ya que las menos propensas al riesgo podrían utilizar los remanentes como fondos de reserva, mostrando una situación más exitosa que aquellas que los reutilizaran en dirección a su objeto social.

Basándonos en lo anteriormente expuesto vamos a intentar establecer un indicador de éxito para las Empresas de Inserción, no sólo que resuelva los problemas técnicos anteriormente señalados, sino que pueda también ser aceptado de forma intuitiva por los profesionales que trabajan en el sector y

que debieran incorporar los resultados de la investigación a la mejora de la gestión de dichas entidades.

Al enfrentarnos al concepto de éxito en las Empresas de Inserción, aun acotando, que lo hacemos, desde la perspectiva de la eficiencia y no de la eficacia, nos encontramos con el problema de que los indicadores que principalmente se han usado en dicho análisis se han centrado fundamentalmente en la rentabilidad, desarrollando diversas funciones que vinculan éxito y rentabilidad. Dicha vinculación se basa en el supuesto de que, o bien las empresas intentan maximizar su beneficio o, por lo menos, intentan tener un beneficio que satisfaga a los inversionistas. En el caso de las Empresas de Inserción resulta que el interés de los inversionistas no sólo no reside en el beneficio, sino que la obtención de un beneficio directamente aplicable a reservas mantenido en el tiempo, podría cuestionar el esfuerzo de la propia empresa en la consecución de objetivos sociales, verdadera demanda de los inversionistas. Paradójicamente, la rentabilidad no sólo no se identifica como un indicador del éxito, sino que puede interpretarse como un indicador de fracaso, al menos, en ciertos casos.

Como conclusión del análisis anterior podemos señalar la imposibilidad de identificar una vinculación positiva entre rentabilidad y éxito, por lo que hemos decidido abordar una vía alternativa, la del fracaso. Habida cuenta de que las Empresas de Inserción para desarrollar su fin social a través del empleo, necesitan ser sostenibles en el tiempo, esto exige la no existencia de rentabilidades negativas de forma consecutiva. La acumulación de pérdidas en la empresa la situaría en una situación de insolvencia financiera, que en su caso extremo podría conducir a la quiebra, lo que parece contrapuesto con la necesidad de permanencia de la empresa en el tiempo para realizar su labor social.

La insolvencia financiera y la quiebra no son términos análogos, ya que no necesariamente la insolvencia finaliza en quiebra (Barnes; 1987, 1990), no obstante, Ward y Foster (1997) destacan en sus estudios que la insolvencia financiera genera un ciclo de deterioro financiero que en algunos años conduce efectivamente a la quiebra. En nuestro estudio vamos a definir la insolvencia financiera como la incapacidad de la empresa de satisfacer sus obligaciones financieras (Wruck, 1990; Asquith et al, 1994; Andrade y Kaplan, 1998; Whitaker, 1999; Sanz y Ayca, 2006); siguiendo el planteamiento de Clark y Weinstein (1983) consideraremos que la insolvencia financiera no se reduce exclusivamente a la quiebra, entendiendo que se da en aquellos casos en los que el EBITDA sea inferior a los gastos financieros por dos años consecutivos (Pindado et al. 2006); y no sólo en las quiebras declaradas, o en las consideradas quiebras técnicas.

Especialmente atractivo resultaría el poder desarrollar un modelo de predicción de la insolvencia financiera, que permitiera una intervención temprana en las empresas a fin de intentar evitar los costes de la insolvencia y su posible quiebra posterior. En esta línea nos encontramos con tres trabajos de referencia históricos: Altman (1968) que combina los ratios de liquidez, beneficios, apalancamiento, solvencia y el resultado de la actividad; Ohlson (1980) con un modelo de predicción de quiebra basado en el tamaño, el apalancamiento, la liquidez y los resultados; Zmijewski (1984) que utilizan sólo tres ratios: resultados, apalancamiento y liquidez. En esta línea el modelo de Pindado (2006) que utiliza el

ratio de retorno (EBIT/RTA), el ratio de gastos financieros (FE/RTA), y el ratio de beneficio acumulado (RE/RTA), nos parece el más desarrollado y quizás el más adecuado para aplicar a las empresas que estamos estudiando.

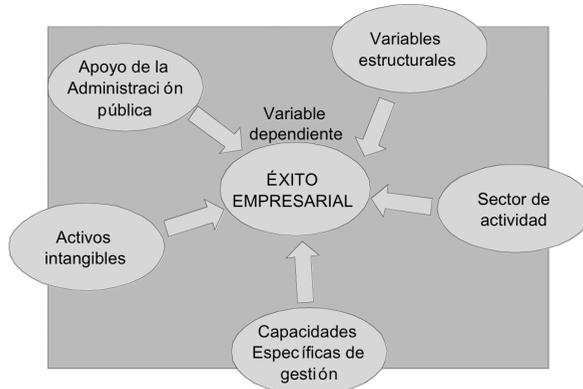
A efecto de nuestro estudio vamos a considerar tres niveles de éxito, basándonos, como ya hemos señalado en el contrapunto de la insolvencia financiera. Consideramos empresas no exitosas aquellas cuyo patrimonio neto sea inferior al capital social estructurado, o lo que es lo mismo, aquellas empresas cuyas pérdidas en años sucesivos no hayan sido compensadas con beneficios de otros ejercicios. Consideraremos empresas exitosas, a aquellas, que manteniendo los puestos de trabajo, se encuentren en una situación cuyo patrimonio neto iguala o supera al capital social escriturado. Por último, consideraremos empresas altamente exitosas a aquellas cuyo patrimonio neto sea igual o superior al capital social escriturado y, en los últimos tres años, hayan tenido un incremento de personal superior al 25%.

Así pues, la variable dependiente, denominada éxito empresarial, será de carácter ordinal con los valores 1,2 y 3, siendo este último el que corresponde a las altamente exitosas.

4.- Metodología

A fin de identificar potenciales variables independientes se recurrió a un grupo de expertos compuesto por nueve miembros, todos ellos con responsabilidad en la promoción, gestión o asesoramiento a empresas de inserción. Se tuvo una sesión presencial de dos horas de duración con un moderador que introdujo una batería de preguntas diseñadas a tal efecto y un secretario que recogía las aportaciones de los participantes, que también fueron grabadas. La síntesis de las aportaciones se pasó a todos los miembros del grupo por correo electrónico, los cuales hicieron las aportaciones complementarias que creyeron oportunas. A partir de este material se identificaron cinco tipos de variables independientes: 1) las referidas a las diferentes condiciones generadas por las distintas administraciones autonómicas; 2) las referidas a diversos aspectos de la propia estructura de la empresa como pueden ser: antigüedad, tamaño, volumen de activos, forma jurídica...; 3) las referidas al sector de actividad en el que la empresa desarrollaba su actividad mercantil; 4) las referidas a factores específicos en la calidad de la gestión con referencia a un aspecto muy variado de los mismos; y 5) las referidas a la disponibilidad de activos intangibles por parte de la empresa o de la entidad promotora, entre los que destacaban las relaciones con la Administración o con clientes potenciales.

Agrupaciones de factores potenciales de éxito (variables independientes)



Ficha de la investigación

Población: Empresas de inserción que entregan los libros en el Registro Mercantil

Muestra: Totalidad de la población

Obtención de datos: -Registro mercantil (Base de datos SABI);
-Cuestionario telefónico

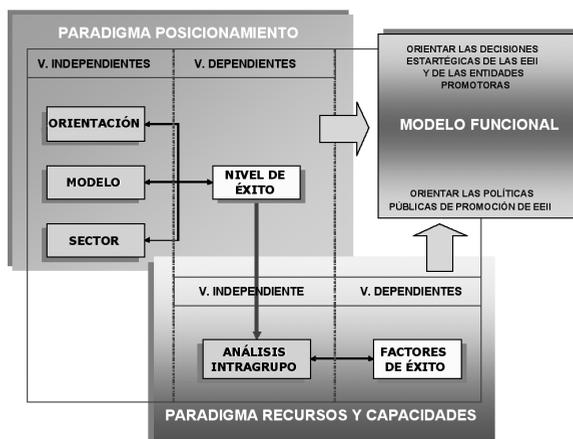
Error muestral: <0,05

Técnica estadística: Regresión logística

Programa informático: SPSS / Estata

La valoración de la variable dependiente se obtuvo a partir de los datos suministrados por las empresas al Registro mercantil obtenidos a través de la base de datos SABI. En relación con los datos de las variables independientes, los relativos a ubicación (Comunidad Autónoma), variables estructurales y sector de actividad, se obtuvieron de los datos del Registro mercantil de la misma forma. Por su parte, la ponderación de las variables relacionadas con las capacidades específicas de gestión y los activos intangibles se obtuvieron mediante un cuestionario telefónico a la totalidad de la población.

Las hipótesis en su conjunto hacían referencia a la existencia de una relación significativa entre cada uno de los factores analizados y el éxito de empresa tal y como lo hemos descrito. Aunque en el caso de la orientación al cliente frente a la orientación a la Administración, hacían también de variables moduladoras, ya que se podría pensar que los factores asociados al éxito fueran diferentes en ambos grupos.



La metodología utilizada para correlacionar las variables fue la regresión logística, y se trabajó con un nivel de significación del 95%. En aquellos casos que alfa era superior al 0,05 se descartó la hipótesis propuesta, aceptándose la hipótesis nula.

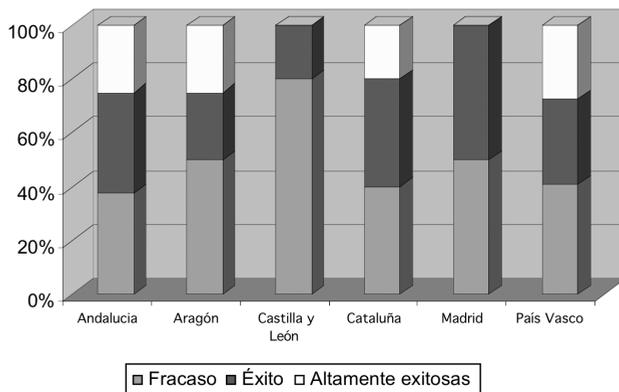
5.- Efecto de la ubicación territorial

En el Estado Español el reconocimiento de las empresas de inserción y las posibles ayudas vinculadas a ellas se encuentran regulados desde las Administraciones autonómicas, lo que conlleva un grado importante de diversidad en función del territorio de ubicación de la iniciativa. Esta diversidad va desde Comunidades Autónomas en las que no existe regulación de ningún tipo, a otras en las que hace ya tiempo que lleva funcionando un Registro público de este tipo de entidades. Con relación a las características solicitadas a las empresas existen diferencias significativas, no sólo en aspectos relativos a los porcentajes de trabajadores en proceso de inserción, sino también a cuestiones claves en el funcionamiento empresarial como la posibilidad o no de repartir dividendos, aunque estos se hallen limitados a un porcentaje de los beneficios.

No obstante, las diferencias fundamentales no se encuentran tanto en los requisitos solicitados para su calificación, sino en las ayudas que las administraciones de las diversas Comunidades Autónomas ponen a su disposición. Cabe pensar que estas condiciones diferenciales de ayudas podrían constituir un factor importante a la hora de definir el éxito de las empresas de inserción. En este sentido, se podría formular la hipótesis de que el éxito de las empresas de inserción va a estar con-

dicionado por las ayudas públicas de las que pueden disponer; lo cual debería dar lugar a que las empresas de inserción tuvieran un éxito diferencial correlacionado con el nivel de ayudas ofertadas por las diversas Comunidades Autónomas.

Éxitos por Comunidades Autónomas



A efectos de contrastar la hipótesis anteriormente enunciada, se ha tomado como variable dependiente el éxito, medido como ya se ha explicado anteriormente; como variable independiente se ha tomado la Comunidad en la que la empresa se ubica. Hay que señalar que sólo se ha podido trabajar con datos de aquellas Comunidades en las que había un número mínimo de empresas, como han sido: Andalucía, Aragón, Castilla y León, Cataluña, Madrid y el País Vasco. No obstante, en ningún caso, nos da que exista diferencia significativa en el éxito de las empresas de inserción en función de su ubicación en una Comunidad Autónoma u otra, por lo que parece que el acceso diferencial a ayudas no es un factor fundamental para la eficiencia de este tipo de empresas, aún cuando podría ser un factor importante en la decisión de creación de las mismas.

6.- La influencia del factor sector

Resulta ya clásico el debate sobre la importancia de los factores relativos al país, el sector y las características de la propia empresa en sus resultados (Porter, 1991; Nelson, 1991; Rodríguez, 1993; Salas, 1993; Galán y Vecino, 1997). En este sentido resultan emblemáticos los trabajos de Wernerfelt y Montgomery (1988) donde identifican que los factores relativos al sector explicarían el 20% de la variabilidad empresarial, mientras que los referidos a las peculiaridades empresariales eran irrelevantes; y la posterior refutación de Rumelt (1991) reduciendo levemente la aportación de los factores sectoriales, también llamados industriales, a un 16,1%, pero planteando que los factores específicos, a los que denomina “unidad de negocio” explicarían un 46,4% de la varianza.

En esta misma línea el trabajo de Galán y Vecino (1997), aplicado sobre una muestra de empresas de la Comunidad Autónoma de Andalucía concluye que tanto el sector como los atributos internos de la organización influyen significativamente en la rentabilidad de las empresas, pero mientras el sector influye en torno a un 3%, los atributos internos explicarían más de un 30%. Así mismo, introduce un nuevo factor explicativo muy interesante, el “efecto año”, que con un impacto cercano al 3% reflejaría la variabilidad de las empresas ante los cambios coyunturales de la economía que afectan a la totalidad de las empresas independientemente del sector en el que se sitúen. En esta misma línea conclusiva que atribuye una importancia mucho mayor al factor empresa que al factor sector se sitúan múltiples trabajos relevantes, además de los ya citados (Cubbin y Geroski, 1987; Amel y Froeb, 1991; Powel, 1996; Roquebert et al., 1996; Fernández et al., 1997; Mauri y Michaels, 1998; McGrahan, 1999; Camisón, 2001).

Las investigaciones anteriores encuentran su ubicación en el debate protagonizado por los planteamientos de la Organización Industrial y la Dirección Estratégica en la explicación causal de la variabilidad en los resultados de las empresas y, por tanto, en la importancia atribuida a la selección del sector de la actividad a desarrollar, o a las características propias de la empresa en cuestión. Ambas posturas encuentran su fundamento en la teoría del posicionamiento (Porter, 1980, 1985, 1991), y en la Teoría de los Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993).

En nuestra investigación, lo que nos proponemos es intentar identificar en qué medida los factores provenientes del sector de actividad explican la variabilidad en los resultados de las empresas de inserción, ya que, si en la línea propuesta por la teoría del posicionamiento, el sector en el que se posicione la empresa es relevante para su resultado, la creación de nuevas empresas exigirá fundamentalmente un buen estudio de las oportunidades de desarrollo de los posibles sectores de actividad en las que esta se plantee ubicarse. Si, por el contrario, la selección del sector no resultara

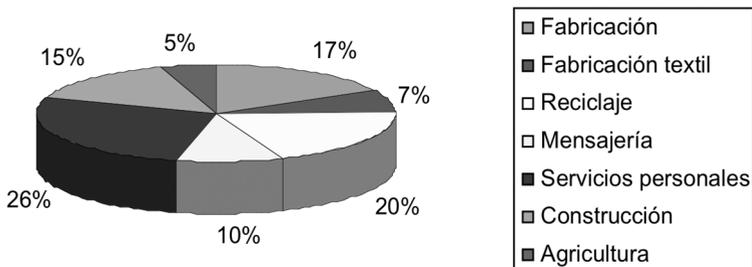
significativa, los esfuerzos del plan de viabilidad se deberían orientar a definir las especificidades organizativas que pueden optimizar los resultados de la empresa.

El hecho de que las empresas de inserción reúnan unas características diferenciales con el conjunto de las PYMES tradicionales, tales como, su menor dimensión, el escaso capital escriturado⁵, la ausencia de ánimo de lucro, y la distribución en el conjunto de Comunidades Autónomas, entre otras, hace que los datos obtenidos en estudios como el de Galán y Vecino (1997) no puedan ser extrapolados a este tipo de empresas, por lo que es necesario plantearse un estudio específico.

Como variable independiente se va a considerar el sector de actividad, para lo cual se han agrupado las 134 empresas por sectores de actividad. Para identificar el sector en el que desarrollan su actividad se han considerado tres cifras del CNAE de la empresa. En el caso de la empresa que tuviera varios CNAE no concurrentes se ha seleccionado aquel que responde a su actividad principal. Por otra parte, se ha procedido a la agrupación de CNAEs similares que se ubicaban en el mismo sector, habida cuenta de que el número de empresas disponibles no posibilita hacer divisiones excesivamente exhaustivas manteniendo la significación estadística de los análisis.

Así, se han clasificado inicialmente las empresas en 12 sectores. No obstante, en función del muestreo disponible, los sectores de actividad se han de reducir a siete, ya que de los cinco restantes no se dispone de los datos contables de ninguna de las empresas. La muestra en relación con la variable independiente se estructura según el siguiente gráfico⁶.

Sectores de actividad



5.- Aunque la media de capital social por empresa es de 28.438 €, la media de capital por trabajador sólo asciende a 1.011,4 €. El 50% de las empresas tienen un capital social inferior a 3.200 € y sólo el 26% supera los 15.000 € de capital social. Para la obtención de estos datos se han suprimido las asociaciones donde no queda claro el concepto de capital social, y aquellas empresas de las que no existen datos relativos al número de trabajadores.

6.- En relación con el estudio de FEEDEI (2003) se reducen los 10 sectores a siete ya que no se disponen de datos sobre hostelería, ni de servicios múltiples –denominada por nosotros mantenimiento / reparación–; así mismo, fabricación de muebles y fabricación metálicas se han incluido en un único apartado.

En el estudio realizado hemos analizado la influencia que tiene el sector en esta variabilidad de los resultados. El análisis de los datos nos obliga a mantener la hipótesis nula, concluyendo que el sector de actividad elegido carece de influencia en el éxito de las empresas de inserción.

7.- Influencia de las variables estructurales de la empresa

Para el estudio se han tenido en cuenta los siguientes factores como variables independientes: 1) años de antigüedad de la empresa, 2) número de trabajadores, 3) volumen de activos, 4) facturación, 5) beneficios, y 6) forma jurídica.

Los resultados muestran que tanto la obtención de beneficios como la antigüedad correlacionan positivamente con el éxito empresarial. En el caso de los beneficios, aunque no son un objetivo de las empresas de inserción, parece claro que su obtención facilita el mantenimiento del patrimonio neto, por lo que es totalmente coherente el resultado obtenido; en el caso de la antigüedad es previsible que las empresas que muestran insolvencia financiera hayan tenido que cerrar en mayor medida que el resto, por lo que la correlación entre antigüedad y éxito sería una manifestación del "fenómeno del superviviente".

Por su parte, las variables facturación, número de trabajadores y volumen de activos correlacionan entre ellas, lo que resulta lógico ya que es normal que una empresa con mayor número de trabajadores tenga una facturación mayor y viceversa, así como que haya generado un mayor volumen de activo. Lo que no resulta tan esperable es que esta mayor dimensión no correlacione con el éxito, ni sea, en cierta medida, consecuencia de la antigüedad de la empresa.

Respecto a la forma jurídica encontramos, en relación con el patrimonio neto, diferencias significativas positivas entre las cooperativas y las empresas mercantiles y fundaciones, no así en relación con las sociedades laborales. Cabe plantearse para posteriores investigaciones el intentar identificar las causas de este mayor éxito de las empresas con forma cooperativa, que podría deberse a diversos factores como: la reducción de los costes de agencia, la distribución de los resultados negativos entre los propios trabajadores, la consecución de subvenciones complementarias, o a la posibilidad de poder disponer de capital social no permanente.

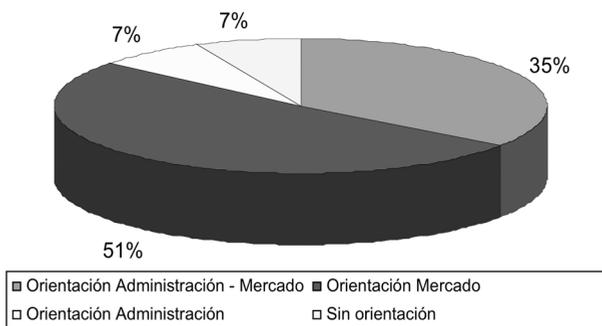
8.- Influencia de las variables vinculadas a la gestión de la empresa

La teoría de los recursos y capacidades ha puesto sobre la mesa la importancia de las capacidades específicas de cada empresa, contraponiéndolas a las más genérica atribuidas a la ubicación o al sector de actividad. En esta línea de trabajo, existen diversos trabajos de referencia sobre los diferentes factores que se pueden incluir en este apartado (Camisón, 2001; Rubio y Aragón, 2002: 559; Aguirre et al. 2006); Habida cuenta de que nuestro interés es identificar factores potenciales, hemos realizado una síntesis de los propuestos por los tres trabajos citados, unificando aquellos que resultaban similares o redundantes.

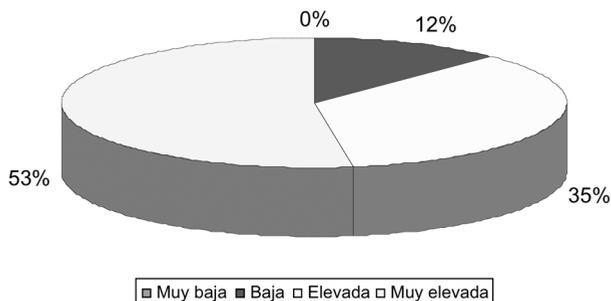
El resultado ha sido la identificación de los siguientes doce factores:

Orientación comercial de la empresa, donde se ha diferenciado entre a) orientación al mercado, b) orientación a la Administración, c) orientación a los trabajadores. Aunque las orientaciones propuestas no son necesariamente contrapuestas, basándonos en las propuestas realizadas por el grupo de expertos y en trabajos anteriores (Retolaza y Ruiz; 2006c) se partía del supuesto de que al menos, la orientación al mercado y a la Administración, eran planteamientos divergentes. A fin de evaluar la orientación de las empresas de inserción se elaboró un cuestionario de 9 ítems más uno de control, basado en el cuestionario MKTOR de orientación al cliente desarrollado por Naver y Slater (1995, 1998).

Orientación comercial de la empresa



Orientación al trabajador



Los datos obtenidos muestran que la mayoría de las organizaciones (51%) se encuentran orientadas claramente al mercado, aunque un porcentaje también significativo (35%) se orienta simultáneamente a la Administración y al mercado; por el contrario, las empresas con alta orientación hacia la Administración y baja hacia el mercado sólo alcanza el 7%, cifra similar a las que tienen baja orientación tanto hacia el mercado como hacia la Administración.

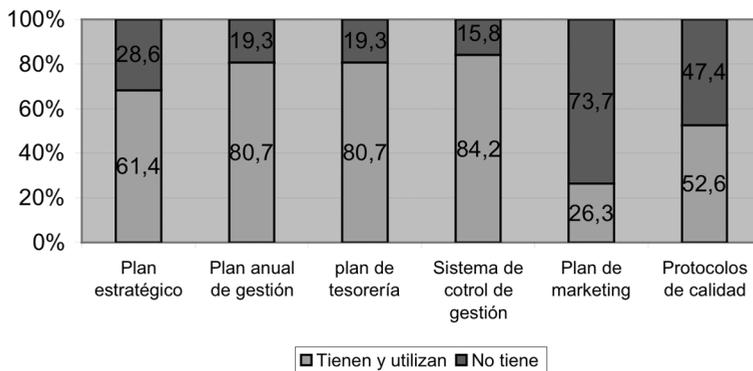
Resulta significativo el que la orientación hacia el mercado no parece afectar a la preocupación por los trabajadores, ya que un 88% de las empresas tenían una orientación al trabajador alta o muy alta.

En relación con la variable **Calidad de la gestión**, se ha identificado mediante la existencia y utilización en la empresa de cuatro instrumentos que son comunes a la mayoría de los planteamientos de estrategia planificada (Mintzberg, 1998): a) plan estratégico, b) plan anual de gestión, c) plan de tesorería, d) sistema de control de gestión. Como puede observarse en el gráfico, los porcentajes de las empresas que utilizan los diferentes instrumentos señalados se sitúan entre el 60 y el 85%.

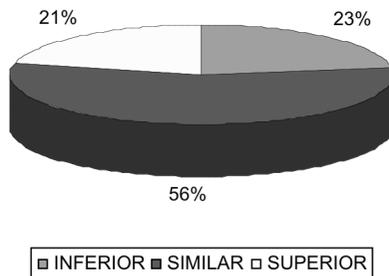
La tercera variable contemplada ha sido la **Calidad**, vinculada a la existencia o no de protocolos de calidad en la empresa, así como a su utilización habitual. En este caso el porcentaje de empresas que utilizan dichos protocolos se sitúa en el 26,3%.

En relación con la cuarta variable, la **Capacidad de Marketing**, se ha valorado mediante la existencia o no de un plan de marketing, así como mediante la concreción de sus objetivos en estratégicos implícitos, estratégicos explícitos y cuantitativos mensuales. Así mismo se ha tenido en cuenta también la utilización habitual de dicho plan. Como puede observarse en el gráfico, algo más de la mitad de las empresas (52,6%), disponen de un Plan de Marketing con objetivos cuantificables y periodificados.

Instrumentos de gestión



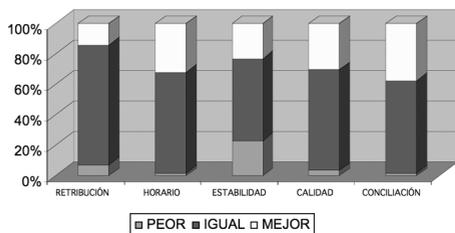
Posición tecnológica



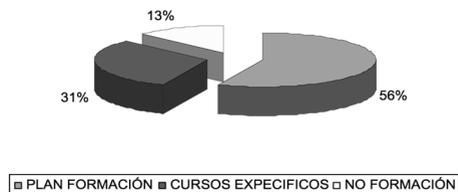
En relación con la **Posición tecnológica**, entendida, a criterio del gerente, en función de si la tecnología utilizada por la empresa es inferior, similar, o superior a la utilizada habitualmente en el sector, mayoritariamente (56%) se considera que es una tecnología similar, distribuyéndose en dos grupos de peso parecido: los que la consideran superior (21%) e inferior (23%).

La sexta variable considerada ha sido la Gestión y capacitación del personal, donde se analiza la formación del conjunto de trabajadores, a través de la existencia o no de un plan de formación y de la realización de cursos en función de las necesidades detectadas, así como de las condiciones laborales de los trabajadores: a) retribución, b) horario de trabajo, 3) estabilidad laboral, 4) calidad del trabajo, 5) conciliación de la vida laboral y familiar, siempre en comparación con los habituales del sector. Esta variable adquiere una relevancia particular en las empresas de inserción, habida cuenta del carácter necesariamente temporal de muchos de los puestos de trabajo, y de la situación de asimetría de la que se parte. Como puede apreciarse en los gráficos adjuntos, la valoración tanto de la formación, como de las condiciones laborales son muy positivas.

Condiciones laborales



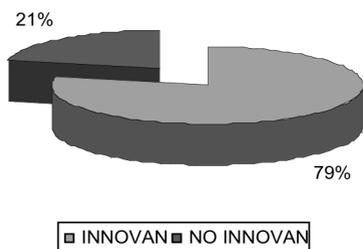
Formación



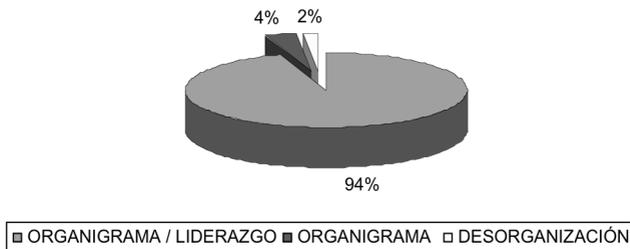
En octavo lugar se ha considerado la variable **Innovación**, valorada a través de la introducción de nuevos productos / servicios en la empresa en el año anterior, o la posibilidad de introducción en el año siguiente. De forma gráfica se aprecia que casi el ochenta por ciento de las empresas de inserción resultan innovadoras, aunque no se ha analizado si esta innovación se soporta en algún tipo de ventaja competitiva, y menos aún si esta ventaja se podría mantener en el tiempo.

En relación con la **Estructura Organizativa**, considerada como una combinación de liderazgo y organigrama explícito, se han obtenido unos resultados muy positivos, en cuanto que el 94% de las empresas decía contar con un organigrama explícito y con un claro liderazgo; mientras que sólo el 2% carecía de liderazgo y organigrama. Es de destacar, que ninguna entidad manifestó disponer de un liderazgo sin organigrama explícito.

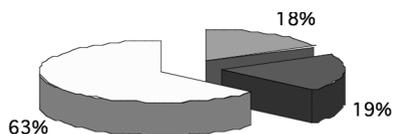
Innovación en las EE.II.



Organización

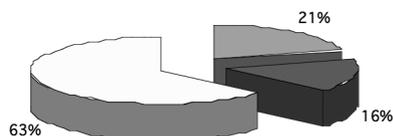


Información



■ DIRECCIÓN ■ CENTROS DE INTERÉS
 ■ CONJUNTO ORGANIZACIÓN

Facilidad de acceso a la financiación



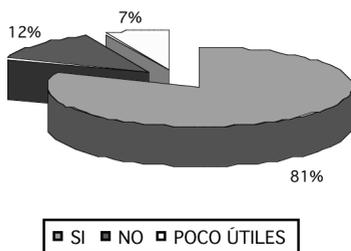
■ Difícil ■ Depende ■ Fácil

La décima variable recibe la denominación de **Accesibilidad a la información**, y en ella se valora la posibilidad de acceso a la información por parte de la organización a tres niveles: a) la dirección, b) los centros de interés, c) la totalidad de la organización. Así mismo se valoró la disponibilidad de un sistema de información y su funcionamiento real. Como puede apreciarse en el gráfico adjunto en la mayoría de las organizaciones, la información está disponible para el conjunto de la organización, y sólo en un 18% está limitada al equipo de dirección. Aunque estas cifras muestran una importante transparencia, es de suponer que cause problemas a la hora de discernir sobre la utilidad de la información. Da la impresión de que la información por centros de interés, que posiblemente sea la práctica más eficiente, no se ha generalizado en este tipo de empresas.

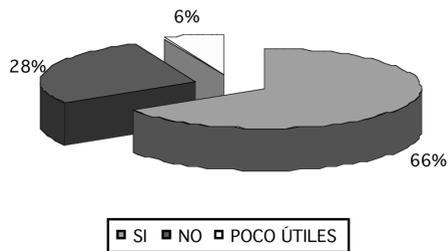
En relación con el **Acceso a financiación**, entendido como la facilidad para acceder a préstamos, no parece ser un problema para la mayoría de las empresas. Hay que señalar que una pregunta de control introducida en este apartado sobre la situación patrimonial de la empresa manifiesta, que en general, no hay una valoración real por parte de los gerentes de la realidad de la situación.

La última variable ha sido la referente a las **Alianzas y Trabajo en red** por parte de las empresas de inserción, valorado a través de los acuerdos de colaboración establecidos por la organización, así como el número de redes en las que participa la entidad. Como puede apreciarse en los gráficos inferiores el porcentaje de empresas que colaboran de forma efectiva, tanto con otras empresas de inserción como con empresas mercantiles es muy alto.

Colaboración EE.II.



Colaboración mercantiles



Dejando aparte el análisis descriptivo, la investigación se ha centrado en la identificación de correlaciones entre las variables independientes y la dependiente a través de la técnica estadística de regresión logística multinomial, a partir de datos conseguidos mediante un cuestionario telefónico pasado al máximo responsable de la empresa de inserción. Los resultados obtenidos nos llevan a mantener la hipótesis nula⁷ para la totalidad de las variables estudiadas salvo para dos de las variables: las condiciones laborales y la calidad de la gestión.

En el primer caso, la combinación de tres de los factores que compone la variable definida como condiciones laborales, a saber, la flexibilidad de horario, la seguridad en el trabajo y la calidad del trabajo, son capaces de predecir con un alto nivel de significación⁸, el éxito de las empresas de inserción. Se han eliminado de la regresión el salario y la compatibilidad de la vida laboral y familiar ya que no aportaba mayor nivel de correlación.

Por otra parte encontramos una regresión con mayor grado aún de significación⁹ entre el conjunto de factores que componen la variable calidad de gestión: existencia de una planificación estratégica, existencia de un plan de gestión anual, existencia de una planificación financiera, y existencia de un sistema de control de gestión, y el éxito. Lo curioso es que contra la hipótesis de partida, la correlación que se establece es de carácter negativo; es decir, el fracaso correlaciona con la utilización por la empresa de instrumentos de planificación y control de gestión, siendo especialmente significativa la existencia de un plan estratégico y de un plan de gestión anual.

Este resultado no esperado podría encontrar su explicación en los supuestos que se han adoptado para definir la calidad de gestión, que han sido los propios de la estrategia planificada, por lo que cabría suponer que en realidad las estrategias de carácter emergente y no planificado se adaptarían mejor a la gestión de las empresas de inserción. Entre las escuelas estratégicas de carácter emer-

7.- En todos los casos la hipótesis nula se formula como la no existencia de diferencia significativa entre las empresas de inserción clasificadas por su nivel de éxito en relación a la variable estudiada.

8.- Error 0,024 y una pseudos R-cuadrado de Cox y Snell del 0,337.

9.- Error 0,009 y pseudos R-cuadrado de Cox y Snell 0,462.

gente podemos señalar como las más representativas: la escuela empresarial, la cognitiva, la del aprendizaje, la del poder, la ambiental o la cultural (Mintzberg, 1998). Por otra parte, estos resultados también serían consistentes con el concepto de capacidad dinámica propia de la teoría de los recursos y capacidades (Teece, 1986), y más concretamente con el de resiliencia recientemente desarrollado (Hamnel y Valinkangas, 2003).

9.- El efecto de los activos intangibles

Un tema que en este momento es de gran actualidad en la empresa en general, y en las entidades de base social en particular, es el de los activos intangibles, entendidos como capacidades que posee la empresa que siendo muy valiosos son de muy difícil negociación en el mercado porque no se pueden segregar de la empresa, porque son de carácter idiosincrásico o porque el mercado es muy imperfecto. Estos activos tienen una incidencia positiva en la empresa, a través de efectos significativos en sus parámetros de explotación.

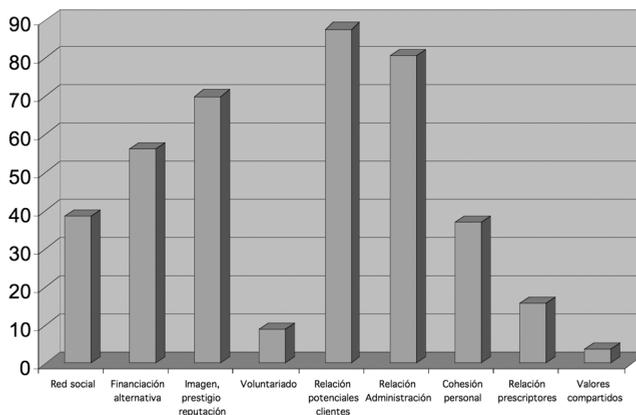
Activos intangibles



En esta investigación, aunque no nos hemos atrevido a plantear hipótesis de correlación entre la posesión de activos intangibles y el éxito de la empresa, sí hemos querido investigar cuáles son los principales activos intangibles de que disponen este tipo de empresas, e identificar los principales mecanismos a través de los que se integran en la explotación.

Se han identificado 9 tipos diferentes: 1) Red social; 2) Financiación alternativa; 3) Imagen, prestigio y reputación; 4) Participación de voluntariado; 5) Relaciones previas con potenciales clientes; 6) Relaciones con la Administración; 7) Cohesión del personal; 8) Relación con prescriptores; y 9) Valores compartidos.

Intangibles



Por su parte, las principales ventajas de explotación obtenidas mediante activos intangibles son las siguientes: 1) Financiación; 2) Reducción del coste de la financiación; 3) Reducción de costes; 4) Incremento de ingresos; 5) Cohesión social; 6) Innovación; 7) oportunidades de mercado.

10.- Conclusiones

En el análisis se han revisado cinco tipos de variables que pueden tener incidencia en el éxito de las empresas de inserción desde la perspectiva de la gestión empresarial, entendido este como eficiencia. Las variables analizadas que se corresponden con las propuestas por la literatura, quizás con la excepción de los activos intangibles, para las PYMES, han sido: el efecto localización representado por la ubicación en diferentes Comunidades Autónomas; el efecto sector; las características estructurales de la empresa; las características específicas de gestión, y los activos intangibles.

Con relación al impacto de la Comunidad Autónoma en la que se ubican y al sector de actividad, no se ha encontrado correlación alguna significativa con el éxito, por lo que se debe mantener la hipótesis a falta de nuevos estudios de que su impacto en el éxito de las empresas de inserción es irrelevante.

Con relación a las variables estructurales se ha encontrado una relación significativa entre tamaño, volumen de activos y antigüedad, pero ninguna de ellas correlacionaba con el éxito, por lo que también este tipo de variables parece ser irrelevante, salvo el hecho de ser cooperativa, que mejoraba la situación de solvencia de la empresa.

En cuanto a los factores específicos de gestión, no se ha encontrado ninguna relación significativa a las siguientes variables: 1) Orientación al cliente / administración / trabajador; 2) Protocolos de calidad; 3) Calidad del Marketing; 4) Posición tecnológica; 5) Formación continua; 6) Innovación; 7) Estructura organizativa / liderazgo; 8) Accesibilidad a la información; 9) Facilidad de acceso a la financiación; 10) Alianzas y trabajo en red.

Por el contrario, se ha encontrado una correlación significativa entre las condiciones laborales, en lo que respecta a flexibilidad de horarios, seguridad en la continuidad del trabajo y calidad del puesto de trabajo con el éxito. Independientemente de la dirección del proceso causal o de su probable interaccionalidad, lo cierto es que parece ser que la preocupación por la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, entre ellas la estabilidad lleva aparejada una mejora de la explotación empresarial. Es importante destacar este punto, habida cuenta de que en ocasiones las empresas posponen las mejoras laborales para los trabajadores con la disculpa de que no se pueden abordar hasta que la empresa no funcione adecuadamente; los resultados no sólo no dan la razón a este argumento, sino que parecen indicar que se obtiene el efecto contrario al esperado, facilitando el fracaso empresarial.

El otro conjunto de variables que parece tener un impacto significativo en el éxito de las empresas de inserción es la calidad de la gestión, que se ha considerado a través de cuatro ítems independientes, aunque correlacionados: la disponibilidad o no de: 1) planificación estratégica, 2) plan de gestión, 3) plan de tesorería, 4) sistema de control de gestión. Como ya hemos comentado, de los análisis realizados se obtiene una regresión de carácter negativo, lo cual parece orientarnos a la consideración de que la estrategia planificada parece ser un obstáculo para el éxito de las empresas de inserción.

Este resultado, aunque de entrada parece anómalo, podría ir en la línea de los planteamientos estratégicos emergentes, habida cuenta de que las empresas de inserción no sólo trabajan en entornos turbulentos sino que, en general, ellas mismas son bastante inestables. Quizás la capacidad para aprovechar oportunidades o huir de amenazas poco previsibles, derive en un factor importante de éxito, aunque esto debería ser objeto de una posterior investigación.

Por otra parte, la existencia de activos intangibles en un porcentaje importante de empresas de inserción y su vinculación a parámetros de explotación, hace pensar que las relaciones previas de las entidades promotoras, o la capacidad de los gerentes para vincular afectivamente a la Administración o a los potenciales clientes en el proyecto, emerge como un factor importante de su éxito empresarial. No obstante, en este aspecto sólo hemos realizado un trabajo de carácter exploratorio que deberá ser analizado con posterioridad de forma más sistemática.

Una consecuencia práctica de los resultados obtenidos sería que los esfuerzos en gestión de la empresa y la formación de los directivos no debería centrarse sobre aspectos relacionados con la planificación, sino que posiblemente tendrían que orientarse al desarrollo de capacidades divergentes y adaptativas.

Por último, hay que indicar que puede que las especificidades señaladas no se deban tanto a características propias del subsistema de empresas de inserción, sino a su juventud, y a la variabilidad generada por las diversas regulaciones de las diferentes comunidades autónomas, y quizás con el paso del tiempo puede darse un asentamiento del modelo y una estandarización en la gestión que las asimile más al conjunto de PYMES.

11.- Posibles líneas de investigación

Indudablemente, se puede mejorar la robustez de la investigación según vaya incrementándose la población y puedan incorporarse en los análisis estadísticos un mayor número de empresas. Así mismo, cabría identificar indicadores alternativos de las variables estudiadas a fin de comprobar si con otra definición de las mismas se mantendría de igual manera la hipótesis nula

No obstante, las líneas más interesantes de investigación que se desprenden de los análisis realizados hacen referencia a la identificación del tipo de estrategia que mejoraría el éxito, y a los procesos de incorporación de esa estrategia en la gestión empresarial, y más en concreto a la capacidad de adaptación al cambio.

Por otra parte, es necesario profundizar en la valoración del impacto que pueden tener los activos intangibles en el éxito de la empresa, así como, estudiar las condiciones de gestión de este tipo de activos.

De igual modo, sería interesante el desarrollo de estudios longitudinales que permitieran apreciar la evolución de este tipo de empresas, tanto como sector, que posiblemente tienda a un asentamiento; como en el proceso de desarrollo de las empresas, ya que es posible que las características que confluyan con el éxito sean diferentes según el momento del desarrollo de la empresa.

Por último, el análisis de casos, con un acercamiento objetivo y bien documentados, sería muy interesante como fuente de inspiración de nuevas hipótesis de trabajo que permitieran acercarnos a plantear de forma sistemática la especificidad y originalidad de la gestión en este tipo de empresas.

Bibliografía

- AECA (2000): "Indicadores de Gestión para las entidades públicas", documento nº 16, Madrid.
- AGUIRRE, M.S.; CHARTERINA, J.; IDIGORAS, I.; MARTINEZ, R. y MATEY, J. (2006): *Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas*, ed. SPRI, Bilbao.
- ALTMAN, E. (1968): "Financial Ratios, of Corporate Bankruptcy", *The Journal of Finance*, 23, pp 589-609.
- AMEL, D. y FROEB, L. (1991): "Do firm differ much?", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 34, nº 3 (marzo).
- ANDRADE, G. y KAPLAN, S. (1998): "How Costly is Financial Distress: Evidence from Highly Leveraged Transactions that Became Distressed"; *The Journal of Finance*, 53, pp: 1443-1493.
- ASQUITH, P.; GERTNER, R. y SCHARFSTEIN, D. (1994): "Anatomy of Financial Distress: An Examination of Junk-Bond Issuers," *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, vol. 109(3), pp. 625-58, August.
- BARNES, P. (1987): "The Analysis and Use of Financial Ratios: A Review Article", *Journal of Business, Finance & Accounting*, Vol. 14, pp. 449-461.
- BARNES, P. (1990): "The prediction of takeover targets in the U.K. by means of multiple discriminant", *Journal of Business & Accounting*, núm 17, pp. 72-83.
- BARNEY, J. B. (1986): "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy", *Management Science*, Vol. 32, pp. 1231-41.

- CAMISON, C. (2001): *La competitividad de la empresa industrial de la comunidad valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*, ed. Tirant lo Blanch, Valencia.
- CLARK, T., WEINSTEIN, M. (1983): "The behavior of common stock of bankrupt firms", *Journal of Finance*, Vol. 38, pp. 489-504.
- COQUÉ, J. y PÉREZ, E. (2000): *Manual de creación y gestión de empresas de inserción social*, ed. Universidad de Oviedo.
- CUBBIN, J. y GEROSKI, P. (1987): "The convergence of profits in the long run: inter-firm and inter-industry comparisons", *The Journal of Industrial Economics*, vol 35, n° 4, pp. 47-442.
- FEDEI (2003): *Identificación y diagnóstico integral de las empresas de inserción en España*, Ed. Popular; Madrid.
- FÉRNANDEZ, E.; MONTES, J. M. y VAZQUEZ, C. J. (1997): "La importancia del sector como determinante del beneficio", XI Congreso Nacional de AEDEM, Lleida.
- GALAN, J. L. y VECINO, J. (1997): "Las fuentes de rentabilidad de las empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, n° 1, pp. 21-36.
- GONZALEZ, A.; CORREA, A. y ACOSTA, M. (2002): "Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las PYMES", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 31, n° 112 (abril-junio), pp. 395-429.
- GRANT, R. M. (1991): "The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, n° 3, pp. 114-135.
- HAMMEL, G. y VALINKANGAS, L. (2003): "En busca de la resiliencia", *Harvard Business Review*, America Latina, Septiembre, Vol. 81, n° 9, pp. 40-52.
- KHOLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, April, pp. 1-18.
- KHOLI, A.K., JAWORSKI, B. J. y KUMAR, A. (1993): "Markor: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, vol. 30, Noviembre (n° 4), pp. 467-477.
- LOPEZ ARANGUREN, L. M. (2002): *Las Empresas de Inserción en España*, Consejo Económico y Social, Colección Estudios, n° 127, Madrid.
- MAHONEY, J. T. y PANDIAN, J. R. (1992): "The resourced based-view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- MARCUELLO, C.; BELLOSTAS, A.; CAMON, J.; MARCUELLO, C. y MONEVA, J. M. (2005): *Las Empresas de Inserción en Aragón: Características, Evolución y Futuro*, Fundear, Zaragoza. <http://www.fundear.es>

- MAURI, A. y MICHAELS, M. (1998): "Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 211-219.
- MCGRAHAN, A. (1999): "The performance of US Corporations: 1981-1994", *Journal of Industrial Economics*, vol. 47, nº 4 (Diciembre).
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York.
- NARVER, J. C. y SLATER, S. F. (1995): "Marketing Orientation and Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59 (july), pp. 63-74.
- NARVER, J. C. y SLATER, S.F. (1998): "Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley", *Journal of Market Focused Management*, 2 (3) September, pp. 233-236.
- NELSON, R. R. (1991): "Why do firms differ, and how does it matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 61-74.
- OHLSON, James A. (1980): "Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy", *Journal of Accounting Research*, The Free Press.
- PETERAF, M. A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 3 (marzo), pp. 179-191.
- PINDADO, J.; RODRIGUES, I.; DE LA TORRE, Ch. (2006): "How Does Financial Distress Affect Small Firms' Financial Structure?", *Small Business Economics*, nº 26, pp. 377-391.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.
- PORTER, M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janes, Barcelona.
- POWEL, T. C. (1996): "How much industry matter? An alternative empirical test", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 323-334.
- RETOLAZA, J. L.; MUGARRA, A. y ENCISO, M. (2004): "Empresa solidaria: Nuevo concepto integrador de la empresa del futuro". En Chaves, R.; Monzón, J.L.; Stryjan, Y.; Apear, R; Karafolas, S. *El futuro de las Cooperativas en una Europa en Crecimiento*, CIRIEC-España, Valencia.
- RETOLAZA, J. L. y RAMOS, J. M. (2005): "Modelización del coste de las Empresas de Inserción para la administración pública"; *CIRIEC-España*, nº 52, Agosto, pp. 361-385. Valencia
- RETOLAZA, J. L. y RUIZ, M. (2006a): *El efecto del sector en las Empresas de Inserción* en "Decisiones basadas en el conocimiento en el papel social de la empresa, AEDEM, CD pp. 1-14, La Coruña.

- RETOLAZA, J. L. y RUIZ, M. (2006b): "The utopia of the enterprise social responsibility: the solidarity-based enterprise". En *Los límites de la responsabilidad social de la empresa*, AEDEM, pp. 411-422, La Coruña.
- RETOLAZA, J. L. y RUIZ, M. (2006c): "Factores de éxito en las empresas de inserción", XI Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa, CIRIEC, Santiago de Compostela.
- RODRÍGUEZ, D. (1993): "Ventaja comparativa y competitividad empresarial", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 100-111.
- ROQUEBERT, J.; PHILLIPS, R. y WESTFALL, P. (1996): "Markets vs. management: what drives profitability?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 653-664.
- RUBIO, A. y ARAGON, A. (2002): "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME", *Papers del XVI Congreso nacional de AEDEM*, pp. 557-568.
- RUMELT, R. P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- SALAS, V. (1993): "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 379-396.
- SANZ, L. y AYCA, J. (2006): "Financial distress costs in Latin America: A case study"; *Journal of Business Research*, nº 59, pp. 394-395.
- TEECE, D. (1986): "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, 15, December, pp. 285-305.
- WARD, T. y FOSTER, B. (1997): "A note on selecting a response measure for financial distress", *Journal of Business Finance & Accounting*, nº 24, pp. 869-879.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-80.
- WERNERFELT, B. y MONTGOMERY, C. A. (1988): "Tobin's Q and the importance of focus in firm performance", *American Economic Review*, vol. 78 (marzo), pp. 246-250.
- WHITAKER, R. (1999): "The Early Stages of Financial Distress", *Journal of Economics and Finance*, 23, pp. 123-133.
- WRUCK, K. (1990): "Financial Distress, Reorganisation, and Organisational Efficiency", *Journal of Financial Economics*, nº 27, pp. 419-444.
- ZMIJEWSKI, M. E. (1984): "Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models", *Journal of Accounting Research*, 22, pp. 59-82.