



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 75, Agosto 2012, pp. 199-221

Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano

Esther Villajos Girona
Joan Ramon Sanchis Palacio
Domingo Ribeiro Soriano
Universitat de València

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2012 CIRIEC-España

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

Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano

Esther Villajos Girona

Postgraduada en Economía Social de la Universitat de València

Joan Ramon Sanchis Palacio

Catedrático de Organización de Empresas de la Universitat de València

Domingo Ribeiro Soriano

Catedrático de Organización de Empresas de la Universitat de València

RESUMEN

Dentro del entramado de las empresas sociales, cabe destacar las Empresas de Inserción (EI), las cuales tienen que competir en una situación de inferioridad en el mercado. El trabajo se articula en un análisis de los diferentes aspectos de la dirección de las EI, insistiendo en el uso de las herramientas de la Dirección Estratégica. Una vez definidos los aspectos teóricos de las EI y del Management social, se realiza un estudio empírico centrado en las EI de la C. Valenciana en relación con las principales variables de management de estas entidades. Entre los diferentes resultados obtenidos, se destaca la existencia de una baja profesionalización de la gestión, así como de las herramientas del análisis estratégico. Se hace necesario, por tanto, introducir la Dirección Estratégica en las EI, teniendo en cuenta sus particularidades para el caso de la C. Valenciana.

PALABRAS CLAVE: Economía Social, Empresa de Inserción, competitividad, dirección estratégica, emprendimiento social.

CLAVES ECONLIT: L260, L300, M100.

Cómo citar este artículo: VILLAJOS, E., SANCHIS, J.R. & RIBEIRO, D. (2012): "Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 199-221.

Entreprises sociales : approche empirique de sa direction stratégique. Le cas de Valence

RESUME : Au cœur du réseau d'entreprises sociales, il convient de distinguer les Entreprises d'intégration (EI), qui doivent intervenir dans une situation d'infériorité sur le marché. Le travail s'articule dans une analyse des différents aspects de la direction des EI, en insistant sur l'utilisation des outils de la Direction Stratégique. Une fois les aspects théoriques des EI et du management social définis, on réalise une étude empirique concentrée sur les EI de la communauté valencienne en relation avec les principales variables de management de ces entités. Parmi les différents résultats obtenus, on note l'existence d'une faible professionnalisation de la gestion, ainsi que des outils de l'analyse stratégique. Par conséquent, il est nécessaire d'introduire la Direction stratégique dans les EI, en prenant en compte ses particularités pour le cas de la communauté valencienne.

MOTS CLÉ : Économie sociale, Entreprise d'intégration, compétitivité, direction stratégique, entrepreneuriat social.

Social enterprises: an empirical approach to their strategic management. The case of Valencia

ABSTRACT: The various types of social enterprise include Work Integration Social Enterprises (WISEs), which have to compete in the market from a position of inferiority. This paper first examines different aspects of WISE management, emphasising the use of strategic management tools. After defining the theoretical aspects of WISEs and social management, it continues with an empirical study that focuses on WISEs in the Valencia region of Spain in connection with the main management variables in these enterprises. The results highlight the low levels of professional management skills and strategic analysis tool use. Strategic management therefore needs to be introduced into WISEs, while taking into account their peculiarities in the case of the Valencia region.

KEY WORDS: Social economy, work integration social enterprise, competitiveness, strategic management, social entrepreneurship.

1.- Introducción

Dentro del contexto de las empresas sociales, son las empresas de inserción las que tienen un protagonismo especial en España. Estas organizaciones, que adquieren diferentes formas jurídicas dentro de las sociedades mercantiles, incluidas las propias de la Economía Social, se encuentran en la actualidad en una situación compleja, dado que las exigencias de competitividad de los mercados en los que actúan, las obliga a realizar un esfuerzo importante de mejora de sus niveles de eficiencia. Se trata de organizaciones con unos niveles de eficacia altos al conseguir los fines sociales por los cuales se constituyen y que se centran en la inserción sociolaboral de los colectivos más desfavorecidos de la sociedad. Sin embargo, no sucede lo mismo con la eficiencia, lo que las sitúa en una posición de inferioridad en el mercado con respecto a otro tipo de empresas, principalmente frente a aquellas empresas que buscan la maximización del beneficio. Desde esta perspectiva, se hace necesario que las empresas de inserción introduzcan diferentes tipos de herramientas de gestión a partir de la aplicación de la Dirección Estratégica.

La situación de las empresas de inserción ha sido ya analizada en diferentes trabajos publicados (Fundación Un Sol Món, 2007; Marcuello, Bellostas y Marcuello, 2008), tanto a nivel estatal como en distintas comunidades autónomas. Sin embargo, los estudios sobre sus niveles de eficiencia y competitividad son realmente escasos (Retolaza, Ruiz y Araujo, 2007).

El presente estudio trata de establecer el *leitmotiv* de las Empresas de Inserción y la manera en que son dirigidas actualmente por sus gerentes en la Comunidad Valenciana. Una razón de ser que tiene múltiples características y que las hacen competir en el mercado en inferioridad de condiciones, por lo que su gestión debe ser tan profesionalizada como las empresas de capitales.

El objetivo principal, por tanto, será establecer la manera en la que los directivos de las Empresas de Inserción en la C. Valenciana dirigen este tipo de entidades. Para esto, se parten de unos objetivos específicos: definir las Empresas de Inserción dentro de las Empresas Sociales y describir sus características; analizar los diferentes estudios que existen de las Empresas de Inserción a nivel estatal y autonómico; y establecer una aproximación al *social management* para luego aplicar las conclusiones al estudio empírico realizado.

La metodología, por tanto, será doble. Por una parte, se procederá a la revisión de la teoría y de los estudios ya realizados, y por otra, se realizará un estudio empírico, mediante entrevistas físicas o por correo electrónico a los máximos responsables de estas entidades acerca de las principales variables de *management* de estas entidades. Para ello, el trabajo se ha estructurado en cuatro apartados, incluido este primero de introducción. En el segundo apartado se definen los aspectos teóricos de

las empresas de inserción, a partir de su caracterización, del análisis de su situación actual y del papel del *social management* en su gestión. En el tercer apartado se analiza el estudio empírico realizado, incluyendo su metodología, objetivos y análisis de resultados obtenidos. Por último, se incluyen en el cuarto apartado las conclusiones obtenidas del trabajo realizado.

2.- Empresas sociales y empresas de inserción: marco teórico

2.1. Caracterización de las Empresas Sociales y de las Empresas de Inserción

Tanto a nivel estatal en la Carta Magna¹, como a nivel autonómico, con el Estatuto de Autonomía Valenciano², el derecho al trabajo es un derecho universal y fundamental aunque en épocas de contracción económica no siempre sea ratificado. Las iniciativas sociales por parte de la sociedad civil organizada siempre, han intentado suplantar de algún modo las carencias que presentaban, tanto el mercado como el Estado, en materia tanto del derecho al trabajo como de la prestación de servicios sociales. Ya en la crisis de las políticas sociales de los años 70, las organizaciones del Tercer Sector empiezan a formular soluciones innovadoras en sectores como los servicios sociales, sanidad, educación y medioambiente (Travaglini, Bandini y Mancinone, 2010), soluciones y sectores que exclusivamente estaban bajo el manto del *Welfare State*. En esta espiral de factores es cuando empiezan a aparecer organizaciones como las Empresas Sociales o les Empresas de Inserción para ayudar en esos momentos de crisis a que la gente pudiera acceder a un lugar de trabajo o a unos servicios sociales que de otra manera sería imposible.

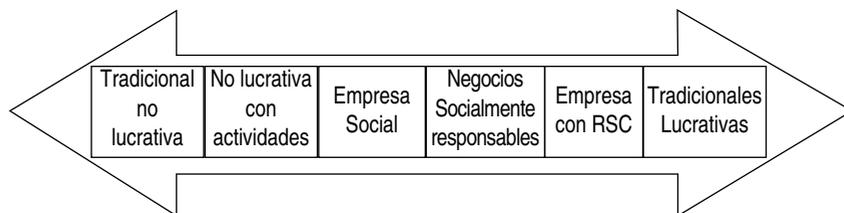
Las Empresas de Inserción no sólo se encuentran en España, sino que llevan muchos años siendo estudiadas dentro del marco de las empresas sociales para poder solucionar los problemas de empleabilidad y exclusión social que presentan ciertos colectivos. En el contexto europeo cabe señalar la importancia del Instituto EURICSE (*European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises*) o de la Red EMES (*L'émergence des entreprises sociales, réponse novatrice a l'exclusion sociale en Europe*), la cual ha realizado estudios de investigación como el Proyecto ELEXIS o el Proyecto PERSE, analizando las especificidades de este tipo de empresas (Quintão, 2007).

En el siguiente gráfico (gráfico 1) se pueden observar los diferentes tipos de empresas que existen, aunque todas tienen diferentes objetivos y todas pueden ser parcialmente sociales o parcialmente orientadas al mercado:

1.- Constitución Española de 1978. BOE número 311 de 29/12/1978.

2.- Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana Ley Orgánica 5/1982 de 1 de julio.

Gráfico 1. Tipos de empresa, de la más tradicional a la más social



FUENTE: Travaglini, Bandini y Mancinone (2010).

Las empresas de inserción se situarían entre las empresas sociales (según la literatura revisada) pero también, como veremos en el estudio empírico, a unos valores que corresponderían con negocios socialmente responsables (Retolaza, Ruiz y Araujo, 2007), siguiendo un modelo de producción más respetuoso con el medio ambiente.

Las empresas de inserción, se pueden ajustar dentro del grupo de las empresas sociales y estas, a su vez, dentro del tercer sector, donde estos tres aspectos estarían englobados por la Economía Social.

Aunque el término “Empresa Social” no está formalmente definido, son muchos los autores que en los últimos años han escrito al respecto como pueden ser Borzaga y Defourny (2001), Demoustier (2005), Travaglini, Bandini y Mancinone (2010), Campos (2011), Dees (2011), Contreras y González (2011) y Moreira, Urriolagoitia y Vernis (2011), entre otros. A nivel de la Unión Europea, el Comité Económico Social y Europeo se ha pronunciado con varios dictámenes³ estos últimos años sobre las empresas sociales, la inclusión social y el emprendimiento social, para poder enmarcar en un concepto unificado, las particularidades que pueda tener este tipo de entidad.

The European Research Network, EMES, ha propuesto una definición basada en cuatro criterios económicos (actividad continuada de producción o de venta de bienes y servicios, alto nivel de autonomía, tener un riesgo económico significante en relación con su viabilidad financiera y un número mínimo de trabajadores) y cinco criterios sociales (voluntad explícita de beneficio para la comunidad, iniciativa ciudadana, decisiones no basadas en la propiedad del capital, carácter participativo envolviendo a los protagonistas de la actividad y distribución limitada de los beneficios), los cuales proporcionan un marco útil para diferentes definiciones de Empresa Social en Europa (Henry, Johnson y Spear, 2006).

3.- Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «Distintos tipos de empresa» (Dictamen de iniciativa) (2009/C 318/05) Diario Oficial de la Unión Europea 23/12/2009; Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «Inclusión social» (Dictamen exploratorio) (2010/C 128/03) Diario oficial de la Unión Europea 18/05/2010; Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre la «Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre fomento de las cooperativas en Europa» (COM(2004) 18 final) Diario Oficial de la Unión Europea 22/09/2005 (2005/C 234/01), Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre «Espíritu empresarial social y las empresas sociales» (Dictamen exploratorio) (2012/C 24/01) Diario Oficial de la Unión Europea 28/01/2012; entre otros.

Gracias al incremento en las políticas públicas para fomentar el emprendimiento social y las empresas sociales, en una gran mayoría de países están emergiendo este tipo de organizaciones, tanto a nivel europeo como en Estados Unidos. A modo de ejemplo podemos citar las empresas socio-económicas de Austria, las EFTA, ETA, *Ateliers sociaux* o los *Ateliers protégés* de Bélgica, las cooperativas de trabajo de Finlandia, las CAVA o las empresas de inserción en Francia, las Cooperativas Sociales en Italia, las RUSE o las empresas de economía solidaria en Luxemburgo, las empresas de inserción en Portugal, los CEE, las empresas de inserción o los centros ocupacionales en España, las *Community Businesses* en el Reino Unido o las Empresas Sociales y Gubernamentales de los Estados Unidos (Spear y Bidet, 2005; Henry, Johnson y Spear, 2006), donde todas presentan una serie de características más o menos acorde a la definición proporcionada anteriormente.

El verdadero hándicap de tantos tipos de empresa empieza en la dificultad para establecer una definición consensuada de Empresa Social tanto a nivel internacional, Europeo como en España. En nuestro país, el emprendimiento social está emergiendo con gran fuerza, aunque a un ritmo más ralentizado que otros países como el Reino Unido, aunque ya podemos hablar de algunas experiencias en el campo de las Empresas Sociales, como las Cooperativas de Trabajo Asociado, los Centros Especiales de Empleo, algunas asociaciones o fundaciones y las Empresas de Inserción. Hay un gran número de organizaciones que actúan como empresas sociales, pero al no estar reconocidas como tal, es muy difícil establecer datos certeros de su volumen en el mercado español.

El emprendimiento social es un emprendimiento innovador que busca solucionar un problema social o medioambiental de una manera no tradicional, económicamente sostenible y causando un impacto en el territorio donde se emplaza. Hablamos de aspectos innovadores como pueden ser nuevos métodos organizacionales, nuevos factores productivos, o nuevas relaciones con el mercado donde la finalidad principal de la actividad no responde a fines lucrativos (Defourny, 2001).

La importancia de definir el concepto de empresa social radica también en poder delimitar el campo de actuación de este tipo de organización, para poder discernir entre las empresas sociales que buscan la integración laboral de las personas con alguna discapacidad mental o física y las que están orientadas a las personas socialmente excluidas (Defourny, 2001), así como también para esclarecer las diferentes características que se les atribuyen y que pueden variar según el autor. La diferencia más pronunciada que se encuentra y que desembocaría en una u otra definición sería incluir como rasgo fundamental que este tipo de organización se encontrara dentro de la economía social o si por el contrario lo importante de estas empresas es la persecución de su fin social siendo económicamente sostenibles.

Centrándonos en el concepto de Empresa de Inserción, anteriormente se establecía como las El se englobarían dentro del concepto de Empresa Social. Si nos atenemos a la Ley Valenciana⁴ de Empresas de Inserción⁵ se podrán calificar como Empresas de Inserción “aquellas estructuras pro-

4.- Ya que el contexto con el que se trabaja es el valenciano.

5.- Ley 1/2007, de 5 de febrero de la Generalitat, por la que se regulan las Empresas de Inserción para fomentar la inclusión social en la Comunidad Valenciana. DOCV Núm. 5.447 / 09.02.2007.

ductivas de bienes o servicios sin ánimo de lucro que, adoptando alguna de las fórmulas jurídicas que se señalan en el apartado siguiente de este artículo, tengan entre sus fines primordiales la inserción sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión social, mediante el desarrollo de un proyecto personal de integración que les permita acceder al mercado ordinario de trabajo". En la misma ley encontramos otros rasgos que caracterizan a esta figura, y que pueden diferir en algunos aspectos de la Ley Estatal (como pueden ser la distribución de beneficios, la duración de los contratos o la participación de la Entidad Promotora). Otros autores señalan otras características importantes como la territorialidad (Sanchis, 2001; Melián y Campos, 2010; Westlund y Westerdahl, 1996; entre otros), la voluntad de inclusión social (Vílchez, 2010) o el potencial que tienen los emprendedores de las EI como agentes de cambio (Dees, 2011; Melián, Campos y Sanchis, 2011), con lo que modifican la mentalidad pública, dinamizan el entorno y crean un modelo que no genera exclusión (Ruiz, Retolaza y Mugarra, 2007).

2.2. Situación actual de las Empresas de Inserción

A nivel europeo encontramos diversos estudios que intentan esclarecer la situación actual de las empresas sociales y las empresas de inserción, como los de Spear y Bidet (2005), Defourny, Favreau y Laville (1997) o Quintão (2007), entre otros. En el caso de España encontramos varios estudios que analizan la situación general de las EI, y de algunas de las variables empresariales y de la dirección de empresas que pueden afectar a su viabilidad y funcionamiento (Fundació Un Sol Món, 2007; Fundación General de la Universidad de Valladolid y FECLLEI, 2007; Retolaza, Ruiz y Araujo, 2007; Retolaza y San-José, 2008; Marcuello, Bellostas y Macuello, 2008; Monzón, 2010; FAEDEI, 2011; Sanchis, 2011; Campos, 2011; Melián, 2011; Melián, Campos y Sanchis, 2011). Y, por último, a nivel autonómico, también encontramos estudios como el de Retolaza y Ruiz (2007), Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya (2010) y el estudio del Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya (2010).

Gracias al conjunto de estos estudios sobre las Empresas de Inserción, podemos conocer desde varios puntos estratégicos, las grandes cifras de este tipo de organización. La inmensa mayoría de estas empresas son de tipo mercantil (más del 80% son sociedades limitadas), los sectores principales de actividad son el reciclaje (CNAE 37), servicios personales (CNAE 93) y actividades de servicios sociales (CNAE 85). También encontramos información sobre el número de personas insertadas, a qué colectivos pertenecen, las relaciones con las administraciones públicas, su facturación, etc. La gran mayoría de estas entidades se concentran en el País Vasco, Andalucía y Cataluña (con más del 65% del total). En cuanto a la información empresarial que podemos extraer, sus principales deficiencias son los pocos recursos financieros, la escasa utilización de herramientas empresariales como los Planes de Marketing, el Plan estratégico, sistemas de calidad, o la poca formación empresarial que tienen sus directivos para poder valerse y utilizar estos instrumentos.

Existe un vacío científico en el estudio de las Empresas de Inserción en el ámbito exclusivo de la Comunidad Valenciana, en relación con el análisis de varios aspectos empresariales, así como la naturaleza de las Empresas de Inserción, de ahí la importancia de llevar a cabo este estudio y comprobar si las El valencianas concuerdan con el patrón arriba detallado de las estatales.

Antes de presentar nuestro estudio empírico, analizaremos también el *management* relacionado con las Empresas de Inserción o las empresas sociales, que vamos a denominar el *social management*, ya que por sus cualidades intrínsecas se hace necesario poder aplicar una dirección de empresas específica a estas organizaciones.

2.3. Social Management en las empresas de inserción

Las empresas tienen que estar preparadas para todos los cambios que se producen en su entorno, sobre todo en épocas de recesión donde existen cambios más pronunciados, y así poder competir en mejores condiciones en el mercado, lo que supone una mejora en la eficiencia y una mayor profesionalización de la figura de la dirección (Sanchis y Campos, 2007).

Las Empresas de Inserción tienen el hándicap de una menor productividad, ya que sus trabajadores tienen problemas de exclusión social y laboral que se traduce en un menor rendimiento en comparación con las empresas de capitales. No tenemos que olvidar la premisa de que las El tienen una razón social, pero también económica, que las hace habitar en un entorno competitivo. Por lo tanto, deben saber aplicar y utilizar las técnicas de *management*, ya que en un entorno cambiante, caracterizado por procesos globalizadores y de incremento de la competencia, deben saber cómo competir con las demás empresas de capitales aplicando nuevas estrategias empresariales (Sanchis, 2001b).

Según la teoría socioeconómica de las organizaciones, el desempeño global de la empresa se define por dos componentes (Savall y Zardet, 2009): el desempeño social (calidad en el funcionamiento de la empresa) y el económico (resultados y creación de potencial tanto de la empresa como de sus trabajadores). Este *management* socioeconómico se ve influenciado por 11 variables tanto de carácter social como económico (Savall, 2003): Sistema de remuneración, estrategia a seguir, inversiones, control de la gestión, sistema de información, marketing, transferencia de ingeniería inmaterial, gestión de la producción, sistema organizativo, gestión de la calidad y potencial humano. Varios son los autores que enumeran los *ítems* que debería tener una empresa para considerar que tiene una buena dirección estratégica. En Sanchis y Campos (2007) citando a Navas y Guerras (2007), nos muestran los análisis previos que debe realizar toda empresa, desde los aspectos interiores, la evolución histórica, el sector, factores externos e internos. Las necesidades que puede tener un *manager* en este tipo de entidades son de carácter variado, entre las cuales podemos destacar la inteligencia emocional (Suárez y Trespacios, 2011), la calidad en la dirección (Savall, 2003), la transparencia en la gestión, la estimulación de la participación de los *stakeholders* (De Pablo y Pizarro, 2007) y la innovación social (Sanchis y Campos, 2008), entre otras.

Por lo tanto, estas empresas sociales deben realizar el proceso de la dirección estratégica en sus tres fases (Guerras y Navas, 2008): análisis, formulación de estrategias e implementación de esas estrategias. Para lo que necesitarán valerse de algunas herramientas que faciliten este proceso, como el análisis PESTEL o el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter (Porter, 1992)⁶. La matriz DAFO aplicada a las empresas sociales (Melián, 2011) nos ayuda a conocer las capacidades que tienen este tipo de empresas para hacer frente al entorno y a los problemas internos y cómo potenciar las oportunidades que nos brinda el exterior con las fortalezas que tenemos dentro de la EI, como se demuestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Matriz DAFO de las empresas sociales (aplicable a las EI)

<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Baja profesionalización de la gestión 2 Escasa formación del personal 3 Empresas relativamente jóvenes 4 Ausencia de ánimo de lucro i búsqueda de fines sociales 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Dependencia de las AAPP (ingresos, subvenciones...) 2 Entorno micro y macroeconómico 3 Competencia creciente 4 Mercado financiero complejo y exigente
<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Proyecto empresarial viable social y financiero 2 Fuerte compromiso con la comunidad local donde nacen y actúan 3 Participación activa de los agentes implicados en la empresa 4 Vinculación con los colectivos sociales más desfavorecidos 	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Prevención de la exclusión laboral de personas desfavorecidas 2 Legislación actual en materia de EI 3 Ayudas y subvenciones públicas 4 Existencia de plataformas o redes de apoyo a las EI (Federaciones, etc.) 5 Mayor vinculación de clientes (como socios)

FUENTE: Melián (2011).

La sociedad ya no se conforma con las justificaciones de los gastos que tienen las empresas sociales, necesitan más información tanto global como específica de la empresa (Marcuello *et al.*, 2007). Para un *accountability* profesional necesitamos herramientas como la *Global Reporting Initiative* (GRI) y las memorias de sostenibilidad (Sanchis y Campos, 2008). La GRI elaboró el documento High5! Para facilitar la elaboración de memorias de sostenibilidad que se pueden aplicar perfectamente a las empresas sociales y de inserción (Marcuello *et al.*, 2007). El análisis VRIO adaptado a las empresas sociales (Sanchis y Campos, 2007), sirve a las EI para conocer los recursos y capacidades que pueden ser fuente de ventaja competitiva y que se deberían explotar. El SROI (Social Return On Investment) consigue medir el impacto de las inversiones sociales transformándolas en términos monetarios (Contreras y González, 2011). Todas estas herramientas originarias de las empresas de capitales, sirven a las EI a realizar una gestión más profesional y hacen que los *stakeholders* se sientan parte de la empresa.

6.- En Ruiz, Retolaza y Mugarra (2007) podemos encontrar un análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a las Empresas de Inserción.

3.- Estudio empírico de las EI en la Comunidad Valenciana

La metodología del presente estudio se ha centrado en la realización de entrevistas en profundidad y encuestas por correo electrónico a los gerentes o máximos responsables de las EI valencianas. Para conocer el universo se contactó con el SERVEF, responsable de la calificación de este tipo de entidad, encontrándonos con un total de 4 EI calificadas, y de las cuales nuestra muestra fue el total de la población objeto de estudio, obteniendo el 100% de representatividad. También se contactó con dos entidades más, que se dedican a la inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión pero no constan como calificadas, para poder dar más riqueza a los resultados, aunque luego se comprobó la gran diferencia que hay entre unas y otras.

El cuestionario utilizado en el presente estudio empírico se ha estructurado en cuatro apartados: Gerente, Empresa, Personas y Exterior⁷. Los ítems analizados dentro del apartado del Gerente se refieren a información sobre sus estudios, las capacidades que tiene como gerente para realizar la planificación de la empresa y para gestionar a las personas, qué control tiene sobre sus *stakeholders* y cómo utiliza la información financiera para gestionar la empresa. Dentro del apartado de Empresa se preguntó sobre su forma jurídica y su actividad principal para poder establecer comparaciones con los otros estudios nacionales existentes, así como también los *stakeholders* más importantes, si la empresa tiene un plan de marketing, qué tipo de recursos financieros utilizan, cuáles son las estrategias seguidas y si han realizado una DAFO en algún momento. En cuanto a las Personas, se preguntó por el número de voluntarios, cuántas personas tenían en los itinerarios de inserción y cuántas habían insertado efectivamente, así como su organigrama y si tenían algún tipo de servicio contratado externamente. Por último, en el apartado Exterior se ha analizado el *accountability* que las empresas realizan hacia la sociedad, qué tipo de información ofrecen, si tienen plan de comunicación y en qué redes participan.

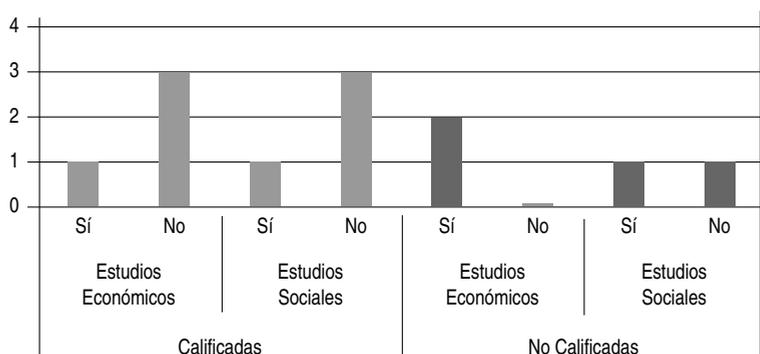
Como se puede observar, el cuestionario incluye un volumen de variables mucho más amplio que las estudiadas en el presente trabajo. Por falta de espacio, sólo se analizan aquellas variables directamente relacionada con el tema del estudio propuesto.

Como en los estudios analizados anteriormente, la forma jurídica predominante es la sociedad limitada para las 4 calificadas, dado que el registro valenciano de Empresas de Inserción sólo admite esta forma jurídica, aunque en la Ley tanto estatal como valenciana se permita también otras formas jurídicas mercantiles, incluidas las procedentes de la Economía Social, como las cooperativas y las sociedades laborales. Y en cuanto a su sector de actividad, también es coincidente a los datos estatales, ya que la mayor representatividad la encontramos en las actividades de reciclaje y en los servicios.

7.- Dicho cuestionario se incluye en el Anexo 1 del presente trabajo.

Un segundo aspecto a considerar es el referente a la formación de los directivos de las Empresas de Inserción valencianas. Para ello, se les preguntó sobre su grado de estudios, diferenciando entre estudios económicos (Economía, Administración y Dirección de Empresas) y sociales (Graduado Social, Sociología, Trabajo Social). Los resultados al respecto aparecen recogidos en el gráfico 2. En general, se puede afirmar que los directores de EI en la C. Valenciana que poseen estudios universitarios son muy pocos, tanto en lo que se refiere a estudios económicos como sociales (solamente en un caso de los estudiados para las EI calificadas y en dos casos para las EI no calificadas).

Gráfico 2. Estudios reglados de los Directores de las EI en la C. Valenciana



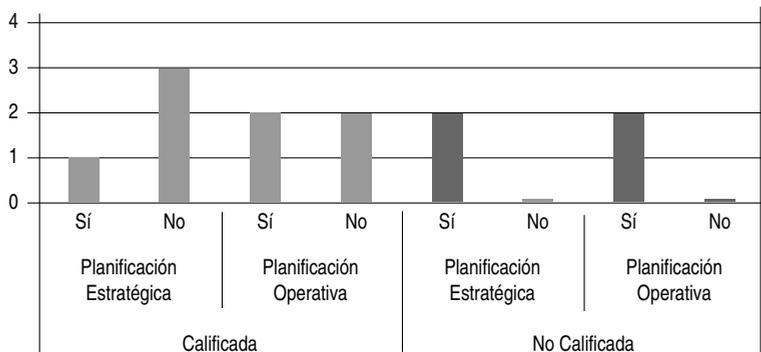
FUENTE: Elaboración propia.

En el gráfico se aprecia una diferencia significativa entre los dos tipos de EI consideradas (calificadas y no calificadas). En las calificadas solamente un gerente tiene estudios reglados de índole económico y uno estudios reglados sociales, haciendo constar que no son la misma persona, aunque llevan muchos años en este tipo de empresa y demuestran una amplia experiencia. Mientras que en las no calificadas se aprecia una situación más favorable, ya que cuentan con una base empresarial que les puede ser propicia para el uso de las herramientas que se han comentado anteriormente.

Esto puede estar relacionado con la capacidad de desenvolverse dentro de las normas legales que les afectan directamente. En este sentido, se les preguntó si tenían conocimientos amplios de la ley de Empresas de Inserción y sobre la legislación mercantil, ya que las formas jurídicas de las EI eran sociedades limitadas. La ley que conocían a fondo era la de las Empresas de Inserción, tanto las calificadas como las que no lo están. En cuanto a los aspectos legales de las Sociedades Mercantiles, los directivos de las no calificadas también los conocían perfectamente, mientras que los de las calificadas solamente un gerente poseía conocimientos amplios de los mismos.

Como se ha visto anteriormente, existen diversos métodos para recoger información y planificar estrategias. En nuestro estudio empírico hemos analizado también si las EI valencianas tenían una planificación a largo plazo (estratégica) o una a corto plazo (operativa), obteniendo los resultados que se muestran en el gráfico 3.

Gráfico 3. Tipología de planificación de las EI valencianas



FUENTE: Elaboración propia.

La mayoría de las EI calificadas no realizan una Planificación Estratégica, dejando entrever una falta de visión estratégica a largo plazo muy significativo, ya que es esta planificación estratégica la que marcará el objetivo y la misión a seguir. Por lo tanto, se basan más en operaciones a medio y corto plazo, mientras que las no calificadas efectúan una planificación tanto estratégica como operativa.

En cuanto a las herramientas que utilizan, se preguntó por varias de las herramientas que hemos identificado en apartados anteriores y que son necesarias para mantener una gestión profesionalizada de la empresa, como el análisis DAFO, los planes de marketing y los planes de comunicación.

El Cuadro 2 recoge los resultados obtenidos para el caso de la utilización del Análisis DAFO.

Cuadro 2. Información sobre las DAFO realizadas por parte de las EI valencianas

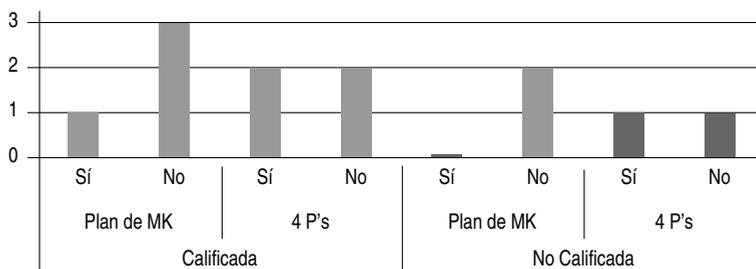
¿Se ha realizado?	En qué contexto	¿Hace cuánto se realizó?	¿Quién la realizó?	¿Cuándo será la próxima DAFO?
Sí, una	Realización de un curso	1-2 años	Gerente	No hay periodificación
No				
Sí, una	-	Bastante, por actualizar	Gerente con Junta Directiva	-
Sí	Estratégico	1 año	Equipo técnico	Anualmente
Sí	Estratégico	Cada 3 años	Externamente	En dos años. Se hace cada 5 años
Sí, una	Estratégico	1 año	Equipo técnico	-

FUENTE: Elaboración propia.

De las seis entidades analizadas, una no ha realizado nunca la matriz DAFO, lo que demuestra una visión muy reducida de su entorno, que puede afectarle directa y negativamente en la competencia con otras entidades. Otras tres organizaciones sólo han realizado una vez una DAFO, en situaciones variadas, por la realización de un curso o de forma estratégica, a veces realizada por el equipo técnico y otras externamente, y con una periodicidad bastante amplia como para poder apreciar los cambios que se realizan cada poco tiempo en un entorno tan cambiante como el que tenemos ahora. Solamente una de las seis entidades realiza una DAFO anualmente, que sería lo adecuado o necesario en el contexto actual.

Siguiendo esta premisa, se preguntó por los planes de marketing, así como también si tenían definidas las 4 P's (*Product, Place, Promotion, Price*) del marketing mix que afectan al producto o servicio ofrecido por la empresa, obteniendo los resultados que muestra el gráfico 4.

Gráfico 4. Plan de Marketing y 4P's de las EI valencianas



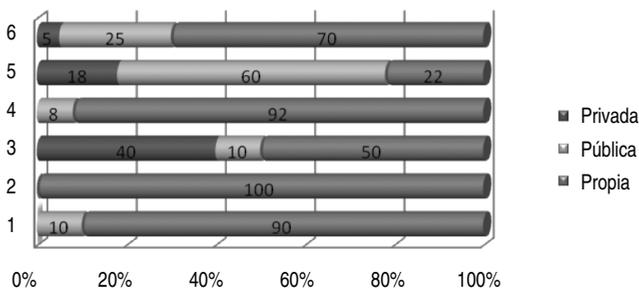
FUENTE: Elaboración propia.

Dado los escasos presupuestos con los que cuentan este tipo de entidades, partidas como la de marketing o la publicidad son las más escasas. De las cuatro calificadas, solo una ha realizado un plan de marketing que tienen sin actualizar. El resto, aunque sí que tienen lo tienen un poco trabajado, no tienen formalmente el plan establecido. Lo que asevera, como a nivel estatal, que el plan de marketing es una cuestión secundaria para las EI valencianas. En cuanto a las 4P's, la mitad de las entidades entrevistadas sí que las tienen precisadas, lo que evidencia que aunque no tengan un plan de marketing definido, ya tienen una buena parte de la información que necesitan para hacer estrategias de marketing mix.

Solamente dos entidades contaban con un plan de comunicación, y otra estaba realizándolo en ese momento. De estas tres, únicamente en una EI lo había sido realizado por el gerente, en las otras dos se realizó externamente o mediante voluntarios profesionales. Las otras tres entidades no lo habían hecho ni tenían previsión de hacerlo.

Como se puede apreciar, sólo un gerente de los seis, realizó el plan de comunicación para su entidad. Esto puede deberse a varios motivos: uno del que ya se ha hablado es la falta de profesionalización, otra puede ser la escasez de tiempo o incluso la escasez de recursos financieros para poder poner en marcha estos instrumentos. Así pues, también se preguntó sobre los recursos financieros con lo que trabajan, su procedencia (teniendo en cuenta que la orden para las ayudas provenientes de la Administración Pública aún no había sido publicada). Los resultados se recogen en el Gráfico 5.

Gráfico 5. Tipos de recursos financieros en las EI valencianas



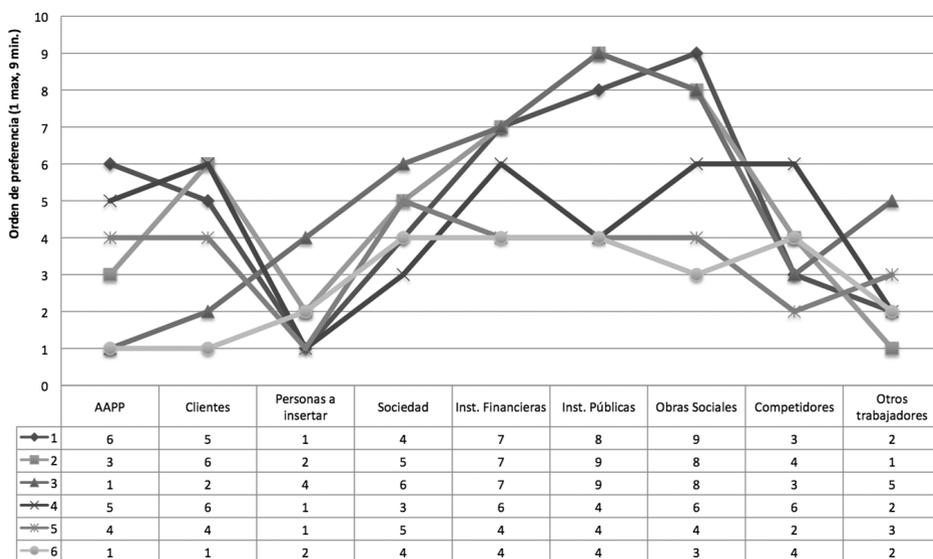
FUENTE: Elaboración propia.

Cada cilindro representa una entidad analizada y el 100% de su financiación. La gran mayoría de las EI utilizan recursos financieros propios para poder subsistir, mientras que la financiación privada queda relegada al último lugar. Esto puede ser debido a la imposibilidad de repartir beneficios que contempla la Ley valenciana 1/2007, aunque sí que existe un reducido número de personas que buscan un beneficio más social y eso queda reflejado en el gráfico. Respecto a los recursos financieros

provenientes de las Administraciones Públicas, nos encontramos con casos totalmente diferentes unos de otros. Unos casos donde no utiliza ningún recurso público (recordando que aún no habían salido las ayudas públicas) y otros donde la mayoría de su financiación proviene de subvenciones o ayudas estatales, autonómicas, locales, etc.

Las Empresas de Inserción tiene una multitud de *stakeholders* que han de tener presentes en las decisiones que tomen los directivos de las empresas, ya que todos tienen un mayor o menos interés en su viabilidad y funcionamiento. Se pidió a las EI que establecieran un orden de preferencia de sus *stakeholders* según consideraban su importancia (1 más importante y 9 menos importante). Los resultados se recogen en el Gráfico 6.

Gráfico 6. Stakeholders de las EI valencianas

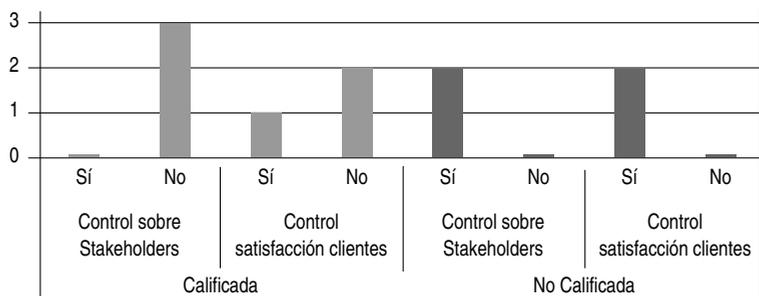


FUENTE: Elaboración propia.

Del gráfico anterior podemos extraer varias conclusiones. Los *stakeholders* que más preocupan a los gerentes son las propias personas que están en los procesos de inserción, lo cual es lógico si hablamos de un tipo de empresas donde su *leitmotiv* es la inserción de personas en riesgo de exclusión de una forma económicamente viable. Y también sus otros trabajadores, los que no están en procesos de inserción. Como se ha dicho en las 5 fuerzas de Porter, una empresa debe observar y analizar, entre otras cosas, sus clientes y competidores. En este caso, existe mucha disparidad de una entidad a otra, donde debería de haber más consenso, ya que los clientes son un pilar fundamental, y que analizaremos más detenidamente en el siguiente gráfico.

Si calculamos la desviación típica para todos estos datos, se puede vislumbrar que las que presentan mayor desviación, es decir, la dispersión que tienen respecto de la media, son las Instituciones Públicas, las Obras Sociales y los Clientes. Para los primeros dos ítems, dependerá de si la empresa tiene relaciones con universidades, etc., para tener más visibilidad, y en cuanto a los clientes, como ya se ha señalado, debería existir más consenso y menor desviación, ya que son un elemento clave para la viabilidad de la EI. Por lo que se pidió a los gerentes que explicaran su grado de implicación sobre la satisfacción de los clientes y el control que tenían sobre el resto de *stakeholders* resumido en el Gráfico 7.

Gráfico 7. Control de los *stakeholders* por parte de los directivos de las EI valencianas



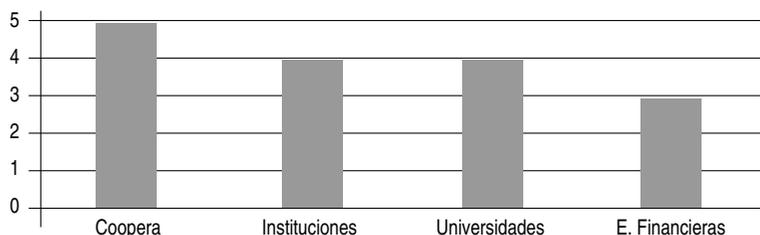
FUENTE: Elaboración propia.

En el anterior gráfico se puede desglosar el control que tienen sobre los *stakeholders* y más en detalle sobre los clientes, por parte de las EI calificadas y las que no lo están.

Como se puede apreciar, las EI calificadas tienen un control más pobre sobre los diferentes *stakeholders* (teniendo en cuenta que una de las calificadas no contestó estas dos preguntas) y sí que es totalmente presente en las EI no calificadas, tanto el control estandarizado sobre los *stakeholders* como el control de la satisfacción de los clientes, el cual sólo realiza una calificada, dejando entrever la falta de visión que pueden tener sobre su entorno, lo que afectará a su funcionamiento como empresa y a su viabilidad económica.

Finalmente, en cuanto a las relaciones que tienen en el exterior, se preguntó a las EI si cooperaban con otras entidades y si trabajaban en red para su fortalecimiento, ya que estas relaciones pueden incrementar la fuerza que tengan hacia sus competidores. Los resultados se pueden ver en el Gráfico 8.

Gráfico 8. Cooperación de las EI valencianas con otras entidades



FUENTE: Elaboración propia.

Primeramente se preguntó a las EI si cooperaban con alguna otra entidad, donde cinco de las seis contestaron afirmativamente. Analizando estas cinco, cuatro de ellas cooperaban de manera activa con instituciones, públicas o privadas, lo que puede ser un yacimiento para posibles clientes potenciales y para darse a conocer a través de sus contactos en red. Cuatro también mantenían convenios con alguna universidad, de donde pueden obtener voluntarios formados para ayudar a la viabilidad de la entidad. Y sólo tres de las cinco, cooperan con alguna entidad financiera, que les puede ser de ayuda para la captación de fondos.

Estas entidades, por lo tanto, se caracterizan por su trabajo en red. Las EI calificadas se encuentran dentro de AVEI (Asociación Valenciana de Empresas de Inserción) y por lo tanto también de FAEDEI (Federación de Empresas de Inserción a nivel Estatal), que las agrupa para ejercer mayor presión y poder conseguir mejoras para este tipo de empresas. De las no calificadas, una también consta como socia por pertenecer a la misma actividad.

También pertenecen a otras redes y asociaciones, como por ejemplo AERESS (Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria), EAPN (*European Anti Poverty Network*), Asociación Fiare, Red EnClau, etc.

4.- Conclusiones

La primera parte del trabajo ha consistido en establecer una posible aproximación al concepto de Empresa Social, según las definiciones aportadas por varios autores en estos últimos años. Dentro del contexto de Empresa Social, encontramos a las Empresas de Inserción, las cuales se caracterizan por su dualidad en sus objetivos, por una parte sociales (inserción socio-laboral) y por otra económicos (viabilidad de la empresa).

Se ha constatado que apenas existen estudios publicados que analicen la función directiva y los niveles de eficiencia de las empresas de inserción y ninguno que se centre en la Comunidad Valenciana, por lo que el presente trabajo es un estudio pionero en este campo.

Ulteriormente, en relación con el social *management* y las características que deben de tener los gerentes de las empresas sociales, debemos de tener en cuenta, ante todo, la profesionalización de la figura del gerente. Se debe realizar una gestión transparente, innovadora, haciendo uso de las memorias de sostenibilidad indicadas para las empresas sociales, y así cumplir con las exigencias de los diferentes *stakeholders*. Pero también se deben aplicar técnicas y herramientas de la dirección de empresas tradicionales a las empresas sociales o, en este caso, a las empresas de inserción. Análisis como el PESTEL, las 5 fuerzas de Porter o la matriz DAFO se convierten en imprescindibles para poder tener una visión del todo, poder elegir y aplicar diferentes estrategias y, en definitiva, competir en igualdad de oportunidades con las empresas de capitales. Con todas estas herramientas y una mejora en la profesionalización se llega al desempeño global de la empresa, a la mejora del funcionamiento de la misma y al incremento de los resultados y de la creación de potencial, tanto de la empresa social, como de los trabajadores.

Con la información de estas herramientas, se ha mostrado parte del estudio empírico que se realizó para conocer la situación actual de las EI valencianas, tanto del total de las calificadas como de una parte de las no calificadas, y poder establecer comparaciones entre estos dos grupos, así como comparaciones también a nivel estatal o autonómico.

El estudio empírico revela, efectivamente, que hay una falta de profesionalización en la gerencia de este tipo de empresas sociales que las hace más vulnerables para competir en un mercado tan competitivo con otras empresas de capitales que no presentan el hándicap de empleados menos preparados o con más dificultades. Y con más hincapié si tenemos en cuenta que la mayoría de estas empresas responden a una forma jurídica de sociedad limitada, forma jurídica tradicional capitalista que no tiene beneficios fiscales, como sí los tendrían con formas de asociación o de cooperativa, por ejemplo.

Los fallos más acusados que exhiben son la falta de estudios que les permitan utilizar recursos empresariales que pueden ser beneficiosos para la viabilidad de la empresa. La falta de visión estratégica evidencia la gestión cortoplacista que realizan, lo que también incide en la realización de su DAFO, prácticamente inexistente, por lo que no tienen la visión del entorno tanto interno como externo que sería necesario para poder establecer estrategias propicias para competir en el mercado.

En cuanto al plan de marketing y al plan de comunicación, son estas las áreas menos desarrolladas por las EI, puesto que en pocas ocasiones se realizan, ya sea por falta de tiempo, falta de recursos o falta de gente especialista en estas herramientas, y esto, consecuentemente, incide negativamente en el *accountability* que realiza la empresa hacia sus *stakeholders*. Unas memorias de sostenibilidad bien diseñadas, permitiría que la sociedad fuera consciente de cómo emplean los recursos económicos y de lo necesario que son este tipo de empresas para la sociedad en general, de manera que se podría involucrar más aún a todos los *stakeholders* con el objeto de que las Empresas de Inserción fueran ganando fuerza para poder luchar contra las desigualdades sociales con más eficacia.

El estudio original planteaba más ítems analizados que los recogidos en este estudio, que por limitaciones de espacio se ha considerado no incluir, aunque sí que se corrobora la necesidad de un estudio de este tipo para el caso valenciano.

Como futuras líneas de investigación se propone un análisis más intensivo de la dirección estratégica, o una comparación con Comunidades Autónomas donde la figura de la Empresa de Inserción funciona mejor que en la C. Valenciana, una figura que es necesaria en este contexto de crisis que puede ayudar a ciertos colectivos a superar su situación de exclusión social. También podría ser interesante ampliar el estudio realizado a las empresas sociales en general, y no sólo a las Empresas de Inserción, que aún teniendo un peso relevante dentro del conjunto de las empresas sociales, no son las únicas que luchan contra los problemas sociales o medioambientales.

Bibliografía

- BORZAGA, C. & DEFOURNY, J. (2001): *The emergence of Social Enterprises*, Routledge, London.
- CAMPOS, V. (2011): "El emprendedor social como mecanismo de inserción sociolaboral a través de la creación de empresas de la economía social". En Sanchis, J.R. (Dir.): *Emprendimiento, Economía Social y Empleo*, IUDESCOOP, Valencia, 11-32.
- CONTRERAS, R. & GONZÁLEZ, N. (2011): "La medición del valor social y el impacto de los emprendedores sociales". En Sanchis, J.R. (Dir.): *Emprendimiento, Economía Social y Empleo*, IUDESCOOP, 141-157.

- DE PABLO, I. & PIZARRO, F. (2007): "Evolución del modelo organizativo de las Entidades de Acción Social para la Inserción Laboral", *Salud y Drogas*, 7:1, 83-104.
- DEES, G. (2011): "El significado del Emprendimiento Social", *Revista Española del Tercer Sector*, 17, 111-121.
- DEFOURNY J., FAVREAU L. & LAVILLE J.L. (Dir.) (1997): *Inserción y Nueva Economía Social, Un balance internacional*, Éditions Desclée de Brouwer, Paris.
- DEFOURNY, J. (2001): "Introduction. From third sector to social enterprise". En Borzaga, C. y Defourny, J. (Eds.): *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London, 1-28.
- DEMOUSTIER, D. (2005): "Las empresas sociales: ¿Nuevas formas de Economía Social en la creación de servicios y empleos?", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 52, 219-236.
- FAEDEI (2011): *Memoria Social 2010*, Federación Española de Empresas de Inserción, Madrid.
- FGUVA-FECLEI (2007): *Identificación y Análisis de buenas prácticas de Empresas de Inserción en España*, FGUVA-FECLEI, Madrid.
- FUNDACIÓ UN SOL MÓN (2007): *Las empresas de inserción en España*, Fundació un Sol Món, Barcelona.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (2010): *Present i futur de les Empreses d'Inserció: Polítiques i experiències de la inserció laboral a Catalunya*, Direcció General de Treball, Barcelona.
- GUERRAS, L.A. & NAVAS, J.E. (2008): *La dirección estratégica de la empresa*, Teoría y aplicaciones, Ed. Thomson Civitas, Madrid.
- HENRY, SPEAR, R. & JOHNSON, T. (2006): *Social Enterprise. An International Literature Review*, London, GHK.
- MARCUELLO, C. et al. (2007): "Transparencia y rendiciones de cuentas en las Empresas de Inserción", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 91-122.
- MARCUELLO, C., BELLOSTAS, A. & MARCUELLO, C. (2008): *Informe sobre las Empresas de Inserción en España*, Ed. CIRIEC-España, Valencia.
- MELIÁN, A. (2011): "Las empresas de inserción sociolaboral creadas por emprendedores sociales. Un análisis Delphi". En Sanchis, J.R. (Dir.): *Emprendimiento, Economía Social y Empleo*, IUDESCOOP, Valencia, 33-109.
- MELIÁN, A. & CAMPOS, V. (2010): "Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 100, 43-67.
- MELIÁN, A., CAMPOS, V. & SANCHIS, J.R. (2011): "Emprendimiento Social y Empresas de Inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 106, 150-172.

- MONZÓN, J.L. (Dir.) (2010): *La grandes cifras de la economía social*, CIRIEC-España, Valencia.
- MOREIRA, P., URRIOLAGOITIA, L. & VERNIS, A. (2011): "El emprendimiento social", *Revista Española del Tercer Sector*, 17, 17-40.
- PORTER, M.E. (1992): *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Editorial CECSA, México.
- QUINTÁO, C. (2007): "Empresas de Inserción y Empresas Sociales en Europa", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 33-59.
- RETOLAZA, J.L. & RUIZ, M. (2007): "El éxito de las Empresas de Inserción en la Comunidad Autónoma Vasca". Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, Vol. 1.
- RETOLAZA, J.L., RUIZ, M. & ARAUJO, A. (2007): "Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 61-89.
- RETOLAZA, J.L. y SAN-JOSE, L. (2008): "Eficiencia en las Empresas de Inserción: Un análisis DEA". En AEDEM (Ed.) *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, 99-112.
- RUIZ, M., RETOLAZA, J.L. & MUGARRA, A. (2007): "Cláusulas Sociales y mercados tutelados: herramientas para la competitividad de las empresas de inserción", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 123-151.
- SANCHIS, J.R. (2001a): "Creación y consolidación de empresas mediante el crecimiento en red: Su aplicación al desarrollo local", *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 25, 14-25.
- SANCHIS, J.R. (2001b): "Panorama actual sobre la investigación en economía social y cooperativa en España desde la perspectiva estratégica", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 38, 187-232.
- SANCHIS, J.R. & CAMPOS, V. (2007): "La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 237-258.
- SANCHIS, J.R. & CAMPOS, V. (2008): "La innovación social en la empresa. El caso de las Cooperativas y de las Empresas de Economía Social en España", *Economía Industrial*, 368, 187-196.
- SANCHIS, J.R. (Dir.) (2011): *Emprendimiento, Economía Social y Empleo*, Edita IUDESCOOP, Valencia.
- SAVALL, H. (2003): "An updated presentation of the socio-economic management model", *Journal of Organizational Change Management*, 16:1, 33-48.
- SAVALL, H. & ZARDET, V. (2009): "Desempeño global durable de las organizaciones. ¿Sincronizar lo económico y lo social?", *Administración y Organizaciones*, 22, 181-208.

- SELLES, J. *et al.* (2010): *Informe sobre les Empreses d'Inserció a Catalunya*, Consell de Treball Econòmic i Social de Catalunya, Barcelona.
- SPEAR, R. & BIDET, E. (2005): "Social enterprise for work integration in 12 European countries: a descriptive analysis", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76:2, 195-231.
- SUÁREZ, A. & TRESPALACIOS, J.A. (2011): "Competencias emocionales de los directivos de PYMES de servicios españolas y su influencia en el aprendizaje organizativo", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20:2, 87-100.
- TRAVAGLINI, C., BANDINI, F. & MANCINONE, K. (2010): *Social Enterprise in Europe: Governance Models. An analysis of governance models in social enterprises through a comparative study of the legislation of eleven countries*, Working papers, 75 AICCON – Facoltà di Economia di Forlì.
- VÍLCHEZ, C. (2000): "Empresas de Inserción, un Nuevo modelo de inserción sociolaboral. Medidas de apoyo desde la Administración local: Plan Municipal de Empresas de Inserción - Ayuntamiento de Granada", *Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, 117-118, 237-254.
- WESTLUND, H. & WESTERDAHL, S. (1996): "Contribución de la Economía Social a la ocupación laboral local", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 24, 23-39.

Anexo 1. Estructura del cuestionario utilizado

A. GERENTE

- A.1. ¿Tiene estudios económicos?; ¿Tiene estudios Sociales?
- A.2. Visión del entorno. ¿Está gestionado a nivel global o de forma parcial?
- A.3. Gestión del todo: ¿Fija objetivos generales o por áreas?; ¿Se delegan funciones?; ¿Hay un control o un protocolo de actuación en la entidad?; ¿Conoce los aspectos legales generales de las empresas mercantiles?; ¿Y de las EI?; ¿Realiza una planificación estratégica u operativa?
- A.4. Liderazgo con el equipo técnico: ¿Existen mandos intermedios?; ¿Se cohesionan el trabajo de todos mediante el trabajo en equipo?; ¿La toma de decisiones es consensuada o sólo del gerente?; ¿Los canales de comunicación son formales o informales?
- A.5. Gestión de personas: ¿Equipos de trabajo multidisciplinares o no?; ¿Se fijan objetivos a los empleados?; ¿Se les planifica el trabajo o tienen autonomía?; ¿Se asigna al trabajador más adecuado para un trabajo o se van rotando dentro de la plantilla a insertar?; ¿Hay absentismo?; ¿Se controla el absentismo?
- A.6. Capacidad de relación e influencia: ¿Tiene control sobre algunos de los *stakeholders* más importantes?; ¿Hay control de la satisfacción de los clientes?; ¿Utiliza recursos publicitarios?; ¿O sólo sus contactos?; ¿La empresa tiene relaciones institucionales o sólo las tiene la entidad promotora?

A.7. Gestión económico-financiera: ¿Utiliza la información financiera y contable para la toma de decisiones?; ¿Realiza un control exhaustivo de la tesorería?

B. EMPRESA

B.1. Forma Jurídica

B.2. Actividad económica

B.3. ¿Que *stakeholders* cree que son más importantes para su empresa?; Ordénelos de más importantes (1) a menos importantes (5), puede escribir otros que considere también importantes: Administraciones Públicas, Clientes de mercado, Personas a insertar, Sociedad en general, Instituciones financieras, Instituciones públicas, Obras sociales, empresas, trabajadores, otros (especificar).

B.4. ¿Tiene definido un plan de marketing?; ¿Y las 4 P's (producto, distribución, precio, promoción)?

B.5. ¿Qué tipo de financiación utilizan y en que porcentaje aproximadamente: privada, pública y propia?; ¿Quién se encarga de buscar financiación alternativa, *Fundraising*, subvenciones y ayudas?.

B.6. ¿Qué tipo de estrategias de crecimiento han seguido?; ¿Crecimiento externo o interno?

B.7. ¿Coopera con alguna otra entidad?: Entidad Institucional, Universidad, Entidad Financiera, etc.

B.8. ¿Han realizado alguna estrategia de diversificación? (Productos o mercados).

B.9. ¿Han realizado una DAFO?; ¿Cada cuánto?; ¿Quién se encarga de realizarla?

B.10. Cuáles serían los aspectos más importantes de una DAFO según su opinión (en el caso de que no la tengan hecha).

B.11. ¿Cómo se resuelven los conflictos?; ¿Quién media para resolverlos?

C. PERSONAS

C.1. ¿Cuántos voluntarios tienen en la entidad en estos momentos?; ¿Le dan toda la información como si fueran trabajadores?; ¿los forman?

C.2. ¿Cuántas personas de media tienen en los itinerarios de inserción?; ¿Con qué colectivos trabajan?

C.3. ¿Cuántas personas se han insertado realmente el año pasado?; ¿Y en el total de la historia de la empresa?

C.4. ¿Cuántas mujeres están contratadas del total de trabajadores?

C.5. ¿Forman a los trabajadores?; ¿De qué manera?; ¿Cada cuánto tiempo?

C.6. ¿Cuál es la estructura del personal?; Adjunte el Organigrama.

C.7. ¿Existe algún tipo de asesor externo o se hace todo desde la entidad?

C.8. ¿Se ha reducido la plantilla por la crisis?

D. EXTERIOR

D.1. *Accountability*: ¿Proporcionan información hacia el exterior, a la sociedad en general y a los *stakeholders*?; ¿Cómo?

D.2. ¿Tiene un plan de comunicación?; ¿Cada cuánto se realiza y quién lo realiza?

D.3. ¿Participa en redes institucionales o en otro tipo de redes? ¿en cuáles?

