

# Eficiencia en las empresas de inserción y apoyo público

**José Luis Retolaza Ávalos**

AURKILAN Business Ethics Research Institute<sup>1</sup>

**Maite Ruiz Roqueñi**

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea<sup>2</sup>

**Andrés Araujo de la Mata**

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea<sup>3</sup>

**Aitziber Mugarra Elorriaga**

Instituto de Estudios Cooperativos. Universidad de Deusto<sup>4</sup>

**El objetivo del conjunto de las investigaciones que subyacen al presente artículo es 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 su rendimiento. 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), 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).**

## 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 figura<sup>5</sup> y la han dotado de reconocimiento y subvenciones específicas; además, el número de empresas ha crecido exponencialmente. Sin embargo, se han realizado pocos estudios sobre este fenómeno emergente y se constata, 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 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 su rendimiento. 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), 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 conjun-

<sup>1</sup> <retolaza@integracooperativa.com>.

<sup>2</sup> <maite.ruiz@ehu.es>.

<sup>3</sup> <andres.araujo@ehu.es>.

<sup>4</sup> <amugarra@iec.deusto.es>.

<sup>5</sup> 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) y La Rioja (Ley 7/2003, de 26 de marzo).

to de variables con el éxito se ha estudiado a través de los datos del Registro Mercantil y de un cuestionario telefónico que se ha realizado al total de entidades inscritas en el mencionado Registro.

Por otra parte, se aborda uno de los principales problemas de las empresas de inserción, como es la búsqueda, consecución y fidelización de clientes. Basándonos en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), se pueden identificar un conjunto de problemas competitivos inherentes a estas empresas, las cuales se diferencian por su orientación al mercado o su orientación a la Administración. El apoyo de la Administración a este tipo de empresas se justifica tanto desde las teorías de base social como desde el análisis coste-beneficio, y se circunscribe a dos ámbitos diferenciados de intervención: el legislativo y el de mercado. En el presente trabajo planteamos, desde la teoría de los *stakeholders*, el impacto que la Administración puede tener en su rol de cliente a través de diferentes mecanismos, como son los contratos programa, los mercados tutelados o las cláusulas sociales. Mediante una matriz de análisis, se han identificado posibles escenarios, los cuales se analizan, a través de la técnica de grupo de expertos, para generar una serie de recomendaciones tanto para las empresas de inserción orientadas a la Administración, como para la propia Administración.

## 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; CC.OO. y FEDEI, 2003; Retolaza, Mugarra y Enciso, 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 lucrativo<sup>6</sup>. Aunque se traten de empresas en su forma jurídica, en sus

estatutos tienen estipulado la imposibilidad de repartir beneficios, que deben utilizar, 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 éxito, por lo que, en último término, se 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 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, 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 éste 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 grados 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.

<sup>6</sup> 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.

Podemos considerar la eficacia como la evaluación del resultado final de las empresas de inserción, consistente en la incorporación al mercado laboral de personas en riesgo de exclusión. Evaluar este éxito finalista haría referencia a la evaluación de la eficacia de las empresas de inserción 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 valorar el 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 evaluaremos la eficacia, sino la eficiencia. Sin embargo, una empresa de inserción eficiente podría no ser eficaz, pero 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.

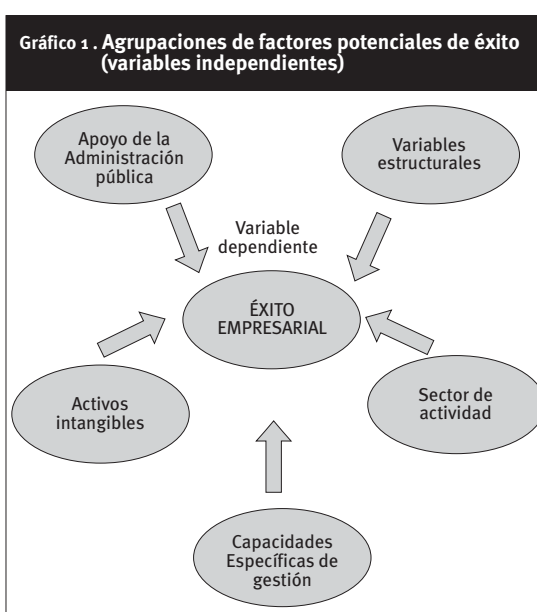
La imposibilidad de identificar una vinculación positiva entre rentabilidad y éxito en las empresas de inserción nos orienta a abordar una vía alternativa, la del fracaso. Habida cuenta de que las empresas de inserción, para desarrollar su fin social a través del empleo, necesitan ser sostenibles en 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.

A efectos de nuestro estudio, vamos a considerar tres grados 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 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 o 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; 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.



Fuente: Elaboración propia.

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 cuanto a 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 obtuvo mediante un cuestionario telefónico a la totalidad de las entidades inscritas en el Registro.

En su conjunto, las hipótesis hacían referencia a la existencia de una relación significativa entre cada uno de los factores analizados y al 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 son 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 en que  $\alpha$  era superior a 0,05, se descartó la hipótesis propuesta y se aceptó la hipótesis nula.

## 5. Resultados

### 5.1. 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 donde se ubique la iniciativa. 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 puedan 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 condicionado 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.

A efectos de contrastar la hipótesis anteriormente enunciada, se ha tomado como variable dependiente el éxito, medido como ya se ha explicado anteriormente, y, como variable independiente, la comunidad en la que la empresa se ubica. Hay que señalar que sólo se ha podido trabajar con datos de aque-

llas comunidades en las que había un número mínimo de empresas (Andalucía, Aragón, Castilla y León, Cataluña, Madrid y País Vasco). Sin embargo, en ningún caso parece que exista diferencia significativa en el éxito de las empresas de inserción en función de su ubicación, por lo que parece que el acceso diferencial a ayudas no es un factor fundamental para la eficiencia de este tipo de empresas, aun cuando podrían ser un factor importante en el momento de crearlas.

### 5.2. La influencia del factor sector

En nuestra investigación, lo que nos proponemos es intentar identificar en que 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 posiciona 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 ésta se plantea 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.

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 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) de la empresa. En los casos de empresas que cuentan con varios CNAE no concurrentes, se ha seleccionado aquel que responde a su actividad principal. Por otra parte, se ha procedido a la agrupación de CNAE 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 empresa<sup>7</sup>.

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

<sup>7</sup> En relación con el estudio de FEEDEI (2003), se reducen los diez sectores a siete, ya que no se disponen de datos sobre hostelería, ni de servicios múltiples –denominada por nosotros mantenimiento/repación–; asimismo, fabricación de muebles y fabricación metálicas se han incluido en un único apartado.

mantener la hipótesis nula y a concluir que el sector de actividad elegido carece de influencia en el éxito de las empresas de inserción.

### 5.3. 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 se 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 no sería sino una manifestación del “fenómeno del superviviente”.

Por su parte, las variables facturación, número de trabajadores y volumen de activos se 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 se 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, 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 disponer de capital social no permanente.

### 5.4. Influencia de variables específicas 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 aquellas más genéricas, 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 once factores.

- El primero es la orientación comercial de la empresa, donde se ha diferenciado entre a) orientación al mercado, b) orientación a la Administración y 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 nueve ítems, más uno de control, basado en el cuestionario MKTOR de orientación al cliente, desarrollado por Naver y Slater (1995, 1998). 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 el mercado; por el contrario, las empresas con alta orientación hacia la Administración y baja hacia el mercado sólo alcanzan el 7%, cifra similar a las que tienen baja orientación tanto hacia el mercado como hacia la Administración. Resulta significativo que la orientación hacia el mercado no afecte a la preocupación por los trabajadores, ya que un 88% de las empresas tenían una orientación al trabajador alta o muy alta.
- La variable calidad de la gestión se ha identificado mediante la existencia y utilización en la empresa de cuatro instrumentos 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 2, 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%.
- La cuarta variable, la capacidad de marketing, se ha valorado mediante la existencia o no de un plan de marketing, así como mediante la concre-



ción de sus objetivos en estratégicos implícitos, estratégicos explícitos y cuantitativos mensuales. Asimismo, se ha tenido en cuenta también la utilización habitual de dicho plan. Algo más de la mitad de las empresas (52,6%) disponen de un plan de marketing con objetivos cuantificables y periodificados.

- 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, que se distribuye 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: 1) retribución, 2) 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. La valoración tanto de la formación como de las condiciones laborales son muy positivas.
- En séptimo 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 introducirlos al año siguiente. De acuerdo al análisis realizado se aprecia que casi el 80% 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.
- La novena 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 en tres ámbitos: a) la dirección, b) los centros de interés, c) la totalidad de la orga-

nización. Asimismo, se valoró la disponibilidad de un sistema de información y su funcionamiento real. Los resultados obtenidos en el análisis muestran cómo 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. Parece que la información por centros de interés, que posiblemente sea la práctica más eficiente, no se ha generalizado en este tipo de empresas.

- En cuanto al 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 los gerentes no suelen valorar este aspecto de manera realista.
- La última variable ha sido la referente a las alianzas y el trabajo en red por parte de las empresas de inserción, valorados a través de los acuerdos de colaboración establecidos por la entidad, así como por el número de redes en las que participa. El porcentaje de empresas que colaboran de forma efectiva tanto con otras empresas de inserción como con empresas mercantiles es muy alto.

Los resultados obtenidos nos llevan a mantener la hipótesis nula<sup>8</sup> 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 componen 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 significación<sup>9</sup>, 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 aportaban mayor nivel de correlación.
- Por otra parte, encontramos una regresión con mayor grado aún de significación<sup>10</sup> entre el conjunto de factores que componen la variable calidad de gestión –existencia de una planificación estratégica, existencia de un plan de gestión anual, exis-

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> Error de 0,024 y una pseudos  $R^2$  de Cox y Snell de 0,337.

<sup>10</sup> Error de 0,009 y pseudos  $R^2$  de Cox y Snell de 0,462.

tencia de una planificación financiera, y existencia de un sistema de control de gestión– y el éxito. Lo curioso es que, contrariamente a la hipótesis de partida, la correlación que se establece es de carácter negativo, es decir, el fracaso se 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 adoptados 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.

### 5.5. 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 aquellas capacidades que posee la empresa que, siendo muy valiosas, son de muy difícil negociación en el mercado, porque no se pueden segregar de ella, 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.

En esta investigación, aunque no nos hemos atrevido a plantear hipótesis de correlación entre la tenencia 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 cuales se integran en la explotación. Se han identificado nueve 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. 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 y 7) oportunidades de mercado.

## 6. Competitividad de las empresas de inserción

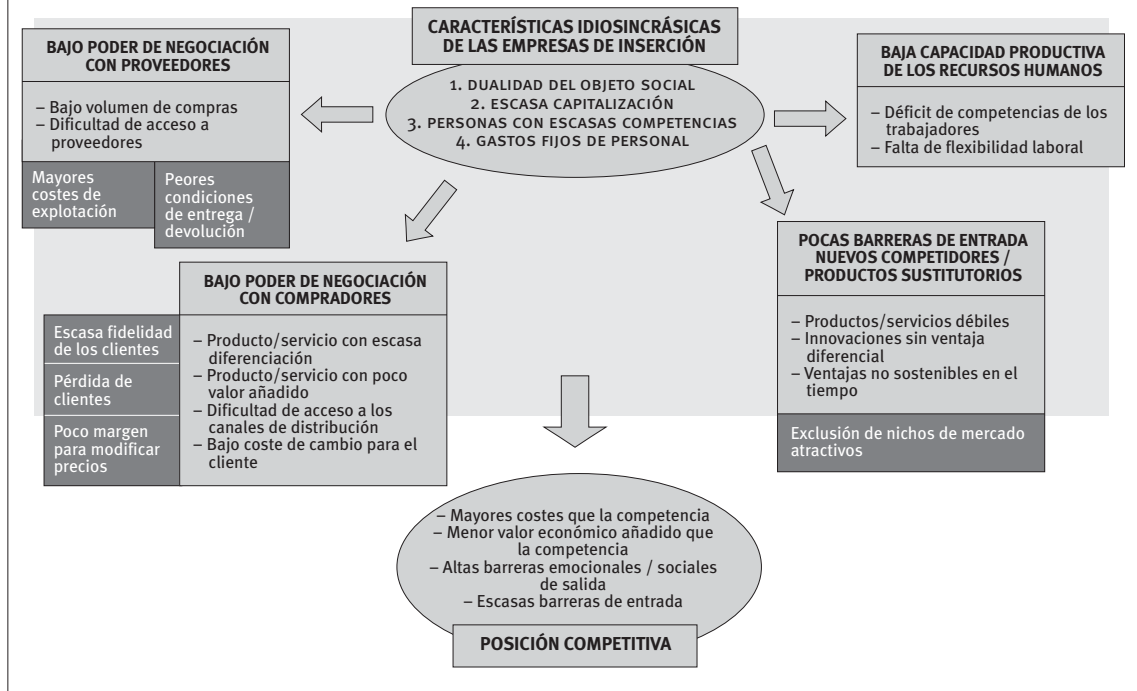
Basándonos en el modelo de Porter (1982), conocido como “el modelo de las cinco fuerzas”, se pueden identificar un conjunto de problemas competitivos inherentes a las empresas de inserción cuando

se enfrentan a su actividad productiva en el libre mercado. Este modelo identifica cinco fuerzas competitivas básicas: la rivalidad entre competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores.

El análisis de estas fuerzas pone de manifiesto que la mayoría de las empresas de inserción se centran en sectores con una elevada intensidad competitiva y en sectores de escaso valor añadido. Así, estas empresas suelen actuar en industrias muy fragmentadas, con prueba la existencia de un gran número de empresas medianas y pequeñas con participaciones no muy significativas en el mercado. Igualmente suelen operar en sectores maduros o en declive, con escasas barreras de movilidad, de salida y de entrada y con escasa diferenciación de los productos, entre otros rasgos. La pervivencia de las empresas de inserción, en estos sectores de elevada intensidad competitiva, se enfrenta a una dificultad añadida derivada de una serie de características inherentes a ellas:

- Escasa capitalización de la empresa: al tratarse de entidades sin ánimo de lucro que no posibilitan el reparto de beneficios ni cuentan con mecanismos que permitan la recuperación del capital, es difícil que estén dotadas de un capital adecuado. Así, son las entidades promotoras las que aportan el capital, pero éstas son entidades sin ánimo de lucro, y normalmente las actividades que realizan difícilmente dejan remanentes importantes.
- Mano de obra con carencias en competencias laborales: en general, esto se traduce en la imposibilidad de introducirse en sectores o negocios con necesidades de mano de obra cualificada, en un posible déficit de productividad, y un retraso de la curva de experiencia.
- Imposibilidad de trasladar los costes fijos de personal a costes variables. El objetivo de inserción de las personas trabajadoras y, por ende, la vinculación de estas últimas a la empresa no resulta compatible con una posible contratación de personal en función de las cargas de trabajo. Así, independientemente de la carga de trabajo que soporte la empresa, se mantendrán los gastos de personal.
- Dualidad del objeto social (actividad económica e inserción laboral): la propia actividad de inserción laboral requiere unos recursos, especialmente de personal y tiempo, que conllevan un gasto para la empresa. En los casos en los que la actividad empresarial no genera beneficios o éstos son escasos, la empresa no dispondrá de fondos para abordar correctamente los procesos de acompañamiento a la inserción.

Gráfico 2. Características idiosincrásicas de las empresas de inserción



Fuente: Elaboración propia.

Estas particularidades que presentan las empresas de inserción, así como su ubicación en sectores maduros, altamente segmentados, conllevan una serie de problemas, que, aunque no específicos de este tipo de empresas, sí que en ellas adquieren carácter estructural:

- Escasa diferenciación de los productos ofrecidos, lo que da como resultado una intensa competencia en precio y servicio. Esto se deriva en gran medida del escaso conocimiento de la industria y del mercado del personal gestor del negocio, así como de la ya mencionada baja capitalización de la empresa.
- Escasa capacidad de negociación con proveedores, debida a transacciones comerciales de compra de escaso volumen, lo que conlleva un mayor coste de las materias primas y suministros, así como unas peores condiciones de entrega y garantía.
- Escasa capacidad de negociación con clientes, debida a transacciones comerciales de escaso volumen, venta de productos no diferenciados o productos poco importantes para el cliente y/o la existencia de productos sustitutos.
- La falta de flexibilidad de la plantilla y la dificultad de recurrir a la externalización conlleva en muchas ocasiones el descenso de los precios por debajo de los costes soportados, debido al coste de oportunidad.

- Escasa capacidad de reacción ante la entrada de nuevos competidores en el mercado.
- Elevadas barreras de salida derivadas, en su práctica totalidad, de cuestiones emocionales, tales como la identificación personal con el negocio, lealtad hacia los empleados o posibles repercusiones de tipo social o político que pueda tener la decisión de abandono de dicha actividad empresarial por parte de la entidad promotora. Esta situación suele verse, no obstante, compensada por el elevado nivel de movilidad de un sector a otro que muestran estas empresas.

Todo ello redunda en la imposibilidad de incrementar los precios por encima de la competencia, habida cuenta de la falta de diferenciación de la oferta y de la inexistencia de mayor valor añadido. Asimismo, los gastos de estas empresas son superiores a los de las empresas del sector, debido a la existencia de unos costes superiores de transformación, vinculados a la ausencia de sinergias de volumen y al cumplimiento de la legalidad laboral vigente, así como a los gastos ocasionados por los procesos de inserción.

Dada la posición competitiva de las empresas de inserción, éstas difícilmente pueden seguir ninguna de las estrategias genéricas. No pueden ser líderes en precios, ya que este liderazgo debe soportarse



en una estructura de costes menor, justo lo contrario de lo que ocurre en las empresas de inserción. Tampoco pueden seguir la estrategia de diferenciación, debido a la dificultad para generar innovaciones soportadas en alguna ventaja sostenible en el tiempo. Así, la única estrategia factible parecería la de segmentación: identificar nichos de mercado a los que se les pudiera ofertar productos/servicios capaces de mejorar la satisfacción de los clientes pertenecientes a ese segmento. Sería lo que podríamos denominar una estrategia de nicho. El problema fundamental estriba en que, una vez identificado el nicho de mercado, la ausencia de barreras de entrada permitiría la irrupción de nuevos competidores con una menor estructura de costes o con un mayor potencial de desarrollo.

Esta competencia desigual entre empresas a la que se enfrentan las empresas de inserción al realizar una misma actividad comercial y competir por clientes en el libre mercado se compensa tradicionalmente mediante dos líneas distintas de actuación. La primera, por aportaciones de la administración pública, vía subvención, a este tipo de empresas, destinadas a equilibrar su estructura de gastos respecto a las empresas mercantiles que operan en el mismo ámbito de actividad. La segunda, mediante

la táctica competitiva de nicho seguida por la empresa para intentar estabilizar la demanda, aspecto necesario, a su vez, para poder dar estabilidad a los puestos de trabajo.

## 7. Justificación del papel de la Administración en la dinamización de la comercialización de las empresas de inserción

De forma genérica se puede establecer que la Administración tiene un doble interés en las empresas de inserción. El primero, referido a su acción de gobierno, en cuanto que este tipo de empresas se perfilan como instrumentos adecuados para apoyar y potenciar los procesos de inserción sociolaboral y, por tanto, como herramientas para el cumplimiento de los objetivos de la propia Administración. En segundo lugar, se configura un interés claramente económico, ya que, como han señalado investigaciones recientemente realizadas (FEEDI, 2003; Retolaza y Ramos, 2005), las empresas de inserción suponen un importante ahorro para la Administración en la realización de estas acciones.

Gráfico 3. Análisis coste-beneficio de las empresas de inserción

	CONVENIO BAJO		CONVENIO ALTO		CONVENIO BAJO		CONVENIO ALTO	
	< 3 años T anual	> 3 años / F anual	< 3 años T anual	> 3 años / F anual	10 años temporal	10 años finalista	10 años temporal	10 años finalista
<b>OUTPUTS</b>								
Subv. Estudios	500,00		500,00		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Sub. Inversiones	4.000,00		400,00		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Subv. Puesto Inserción	12.300,00		12.300,00		123.000,00	36.900,00	123.000,00	36.900,00
Subv. Acom. Inserción	1.100,00		1.100,00		11.000,00	3.300,00	11.000,00	3.300,00
Subv. Acom. Producción	1.700,00		1.700,00		17.000,00	5.100,00	17.000,00	5.100,00
<b>TOTAL OUTPUTS</b>	<b>19.600,00</b>		<b>19.600,00</b>		<b>169.000,00</b>	<b>63.300,00</b>	<b>169.000,00</b>	<b>63.300,00</b>
<b>INPUTS</b>								
Seguridad social Trabajador	584,60	584,60	834,80	834,80	5.846,00	5.846,00	8.348,00	8.348,00
Seguridad social Empresa	2.908,30	2.908,30	4.152,90	4.152,90	29.083,00	29.083,00	41.529,00	41.529,00
IRPF	184,10	184,10	1.183,20	1.183,20	1.841,00	1.841,00	11.832,00	11.832,00
S.S. Trabajador p. acompañamiento	295,68	295,68	473,62	358,80	2.956,80	2.956,80	4.736,16	3.588,00
S.S. Empresa p. acompañamiento	1.470,81	1.470,81	2.356,27	1.785,05	14.708,10	14.708,10	23.562,66	17.850,50
IRPF personal acompañamiento	465,63	465,63	1.118,80	847,58	4.656,30	4.656,30	11.187,99	8.475,75
Impuesto de Sociedades								
IVA facturación	2.918,74	2.918,74	1.922,22	4.338,22	5.027,42	21.939,42	19.222,18	43.382,18
<b>TOTAL INPUTS</b>	<b>8.243,26</b>	<b>8.243,26</b>	<b>11.207,00</b>	<b>12.665,74</b>	<b>58.272,62</b>	<b>75.184,62</b>	<b>112.069,99</b>	<b>126.657,43</b>
<b>AHORRO OUTPUTS</b>								
Renta básica	5.400,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00
Ayudas de emergencia		-		-		-		-
Gasto Formación Ocupacional								
Porcentaje perceptores								
Renta Básica	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
<b>TOTAL AHORRO OUTPUTS</b>	<b>4.320,00</b>	<b>4.320,00</b>	<b>4.320,00</b>	<b>4.320,00</b>	<b>43.200,00</b>	<b>43.200,00</b>	<b>43.200,00</b>	<b>43.200,00</b>
<b>COSTE OPORTUNIDAD</b>								
% encontrarían empleo	25%	50%	25%	50%	45%	60%	45%	60%
<b>Total real de ahorro</b>	<b>3.240,00</b>	<b>2.160,00</b>	<b>3.240,00</b>	<b>2.160,00</b>	<b>23.760,00</b>	<b>17.280,00</b>	<b>23.760,00</b>	<b>17.280,00</b>
Resultado	8.116,74	10.403,26	5.153,00	14.825,74	89.967,38	29.164,62	33.170,01	80.637,43

Fuente: Retolaza y Ramos, 2005, pág. 375.

El gráfico 3, en el que se desarrollaba un modelo de análisis coste-beneficio que suponen las empresas de inserción, refleja que el saldo anual positivo para la Administración, sin tener en cuenta posibles subvenciones, por trabajador de inserción que se incorpore a una empresa de este tipo oscilaría entre los 10.400 €. y los casi 15.000 €, cantidades importantes como para que la Administración se plantee medidas de apoyo a este tipo de empresas. Dichas medidas pueden orientarse desde dos planteamientos alternativos, pero complementarios: 1) mediante un aporte financiero específico articulado a través de los presupuestos de la Administración en cuestión; 2) mediante el potencial de compra de la Administración en general. La primera se justifica desde las responsabilidades y obligaciones exigibles a la Administración en su rol de gestor del bienestar social, recogido tanto en la Constitución como en la legislación vigente en el Estado español y en las diversas comunidades autónomas que lo constituyen.

Respecto al papel de la Administración como cliente, que ha sido analizado desde la perspectiva jurídica en diversos trabajos, puede encontrar su fundamento en la teoría de los *stakeholders* (Freeman 1984, 2007). Dicha teoría se desarrolla a partir del concepto de responsabilidad social corporativa introducido de forma sistemática por el premio Nobel Milton Friedman (1962), el cual la plantea como un instrumento para mejorar los resultados de la empresa en beneficio de sus accionistas. Este planteamiento, conocido también como la *shareholder theory*, enfatiza el papel de la dirección de la empresa en proteger los derechos de sus accionistas y encuentra su fundamento en la *property right theory*. La crítica fundamental a esta aproximación centrada en la propiedad del capital se dirige a la excesiva importancia que se da a la maximización del beneficio a corto plazo, relegando los intereses de terceras partes implicadas también en el desarrollo de la empresa. Este planteamiento podríamos situarlo en lo que se ha dado en llamar perspectiva instrumental de la responsabilidad social corporativa.

Intentando dar respuesta a los problemas generados por el planteamiento de Friedman, Freeman (1984) desarrolla la *stakeholder theory*, definiendo a los *stakeholders* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado en el desarrollo de la actividad empresarial”; y planteando que la integración de los intereses de todos ellos es necesaria para la obtención de beneficios sostenibles a lo largo de los años. A pesar de su amplia definición de lo que pueden ser los diferentes *stakeholders*, en su desarrollo, se centra fundamentalmente en el concepto de grupo y, especialmente, en aquellos que son importantes para el éxito de la organización, en esencia los mismos que ya había identificado Friedman: propietarios, empleados, proveedores, clientes y comunidad local. Desde este planteamiento la Administración desarrolla un doble rol de *sta-*

*keholder*: por una parte, desde su papel ejecutivo; por otra, como cliente.

En el primer caso, la Administración en su papel ejecutivo, mediante la asignación y gestión presupuestaria, puede intentar incidir en el desarrollo de las políticas de inserción, y más concretamente de las empresas de inserción, entendidas como un instrumento de aquéllas. Las tácticas más habituales desde esta perspectiva se centran, al margen de las medidas legislativas<sup>11</sup> en las siguientes: la concesión de subvenciones, que bien pueden ser específicas a las empresas de inserción o más genéricas a los procesos de inserción<sup>12</sup>; los contratos programa; y la introducción de modelos de buenas prácticas, como puede ser el caso de la responsabilidad social corporativa.

El segundo caso sería la perspectiva de la Administración como cliente, ya que, bien sea como grupo de interés o como principal (Boatright, 1997), tiene el derecho de exigir que las empresas a las cuales compra trabajen en dirección a los objetivos sociales que intentan desarrollar, favoreciendo de forma activa a aquellas que así lo hagan. Los mecanismos que puede utilizar la Administración en su papel de cliente, para conseguir este objetivo son fundamentalmente: los modelos de referencia, las certificaciones negativas y las cláusulas sociales, que en su vertiente más restrictiva darían lugar a los mercados tutelados.

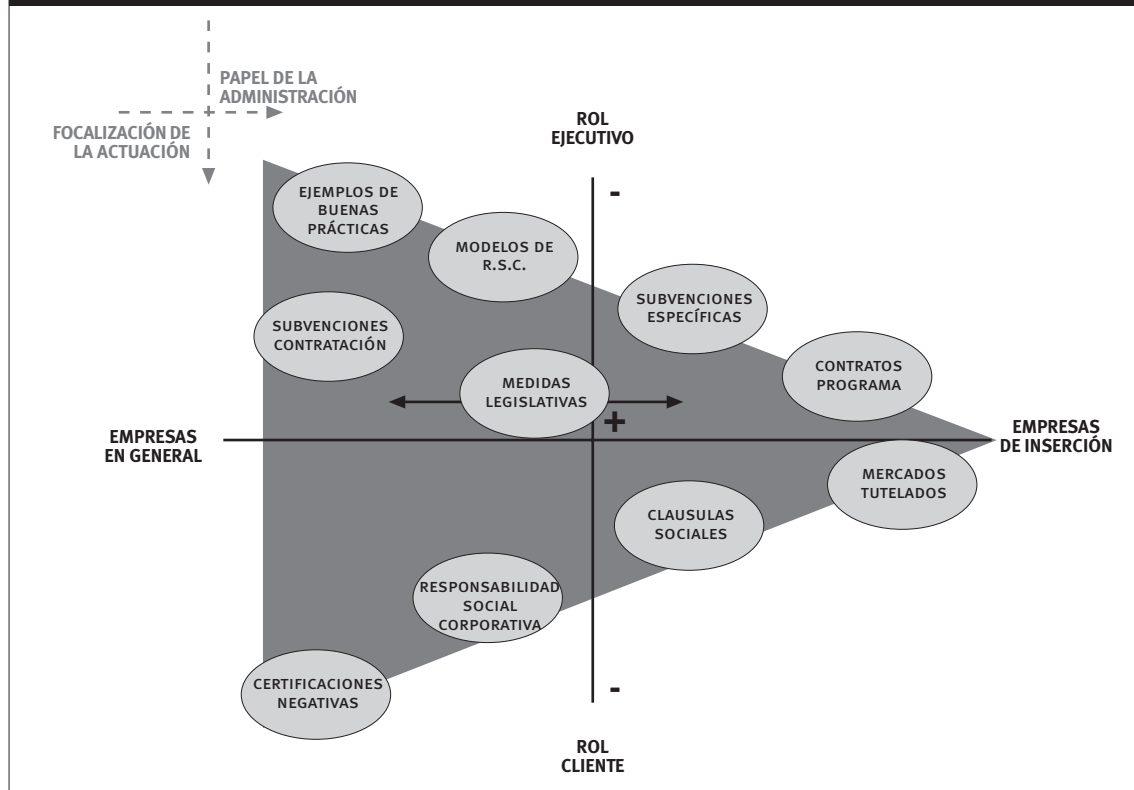
La diferencia fundamental entre el rol ejecutivo de la Administración y el de cliente estriba en que, mientras que el primero compete exclusivamente al departamento competente en dicha materia, en este caso la inserción, la segunda puede afectar a la totalidad de la Administración, y concretarse en cada una de las unidades de compra a ella vinculadas.

En el gráfico 4 se identifican las actuaciones que puede desarrollar la Administración como tácticas para potenciar los procesos de inserción sociolaboral. Dichas tácticas se articulan en torno a dos ejes. El primero sería el de focalización, en función de si las acciones se dirigen a las empresas en general o a un segmento más reducido de éstas, que en su

<sup>11</sup> Por ejemplo, la posible introducción de un contrato específico de inserción.

<sup>12</sup> En las comunidades autónomas en las que se ha regulado, las subvenciones se dirigen de forma específica a las empresas de inserción, aunque se encuentran vinculadas a ciertos parámetros: inversión, personas trabajadoras en proceso de inserción, etc. En Francia, las ayudas tienen un carácter más amplio, pues se subvenciona la inserción de las personas, independientemente de las características de la empresa que la facilite.

Gráfico 4. Actuaciones de la Administración para potenciar la inserción sociolaboral



Fuente: Elaboración propia.

extremo más restrictivo tendría a las empresas de inserción. El segundo eje, referido al papel de la Administración, se encuentra dividido en los dos roles señalados: el de ejecutor de políticas públicas, en la mitad superior; y el de cliente de productos y servicios, en la mitad inferior. A su vez, la ponderación de este último eje adquiere su máxima puntuación en el centro del gráfico, es decir, en la parte superior para la intervención de la Administración como cliente, y en la inferior para la intervención de la Administración como ejecutora. Dicha ponderación se corresponde con el compromiso que asume la Administración al aplicar las tácticas y en sus consiguientes resultados, ya sean positivos o negativos.

Aunque la totalidad de las tácticas de intervención que hemos señalado cuentan con un potencial interesante, hemos restringido el análisis al cuadrante inferior derecho, es decir, a aquellas tácticas que la Administración puede desarrollar desde su rol de cliente y orientadas hacia las empresas de inserción en particular. En este cuadrante podemos observar dos tipos concretos de actuaciones: las cláusulas sociales y los mercados tutelados.

De forma general, se puede entender por cláusula social la inclusión de ciertos criterios en los procesos de contratación pública, en función de los cua-

les se incorporan al contrato aspectos de política social como requisito previo (criterio de admisión) y/o como elemento de valoración (puntuación). El mercado tutelado no sería sino un caso particular de las cláusulas sociales, donde el carácter restrictivo de aquéllas sería, de facto, tan fuerte que sólo permite la participación de un tipo concreto de empresas. Las cláusulas sociales suponen una barrera de entrada, que puede oscilar como una variable continua entre un polo donde el impacto de la barrera es muy pequeño, ya que sólo serviría como criterio de desempate, hasta otro polo donde sería condición sine qua non para la posibilidad de acceso al mercado. Dichos polos se corresponderían, siguiendo la clasificación de Porter (1982), con las barreras de entrada relativas o absolutas.

Como ya se ha señalado, desde la teoría de los *stakeholders*, las cláusulas sociales se fundamentan en la incorporación del cliente Administración como grupo de interés, o incluso “principal” de la empresa proveedora de bienes y servicios, la cual demanda y valora la satisfacción del conjunto de sus intereses. Estos intereses consistirían en incorporar de forma transversal los objetivos sociales en la adjudicación de contratos por parte de la Administración, de forma que, en su ejecución se consiguiera un doble objetivo, de una parte, la adquisición del ser-

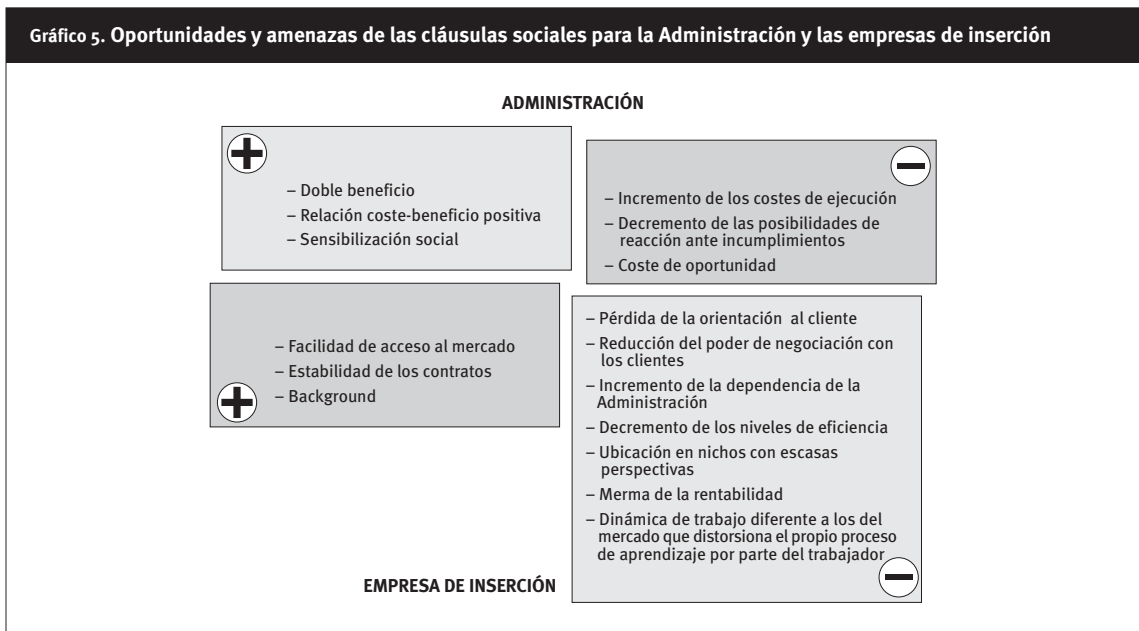
vicio o producto objeto del contrato, y de otra, la potenciación de determinados procesos de inclusión social. Desde el sector de las empresas de inserción, se plantean los aspectos positivos de estas cláusulas sociales en cuatro posibles direcciones:

- En cuanto al trabajador/a, los principales beneficios descritos están vinculados al impacto de dichas cláusulas en el acceso real a un empleo y, consecuentemente, están vinculadas a: la independencia económica, la adquisición de hábitos y actitudes, el incremento de la autoestima, el acceso a prestaciones por desempleo y el acceso al sistema de prestaciones de la seguridad social.
- La Administración obtendría tres tipos de beneficio fundamentales: dispondría de herramientas para potenciar los procesos de inserción y, por tanto, las políticas sociales, reduciría el gasto público ocasionado por las prestaciones asistenciales a estas personas e incrementaría los ingresos fiscales y de seguridad social.
- Las empresas de inserción, por su parte, dispondrían de un instrumento que les facilitaría el mantenimiento y la estabilidad de los puestos de trabajo, facilitando los procesos de inserción. Asimismo, tenderían a sustituir las subvenciones por contratos y potenciarían el papel de la economía solidaria como generadora de empleo.

- Por último, para la sociedad en general, los beneficios se podrían agrupar en tres apartados: sensibilización e implicación en la solución de los problemas derivados de la desigualdad; efecto ejemplificador para las empresas lucrativas, que podrían tender a contratar personas en riesgo de exclusión; y dinamización de la economía mediane el incremento de la tasa de población activa.

A pesar de estos supuestos efectos positivos, los detractores de estas medidas señalan, al margen de la discusión sobre su posible legalidad, efectos distorsionadores tanto en relación a la libre competencia en el mercado como a la eficiencia de las empresas proveedoras, e incluso, un sobrecoste que estas actuaciones pueden suponer para la Administración.

Mediante la técnica de un grupo de expertos<sup>13</sup>, se ha elaborado una matriz de análisis, donde se han integrado los posibles beneficios en tan sólo dos dimensiones: la de la Administración, que ha incluido a la de la sociedad en general, y la de la empresa de inserción. Se ha dejado al margen la del propio trabajador, al considerar que la afección sobre éste no es directa, sino mediada por la empresa. Asimismo, junto con los aspectos positivos se han considerado aquellos en los que las cláusulas sociales podrían tener una incidencia negativa. En el gráfico 5 se reflejan las principales conclusiones de este análisis.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>13</sup> El grupo se encontraba compuesto por siete expertos, entre ellos, responsables de entidades promotoras, gerentes de empresas de inserción e investigadores universitarios.

A juicio del grupo de expertos, los beneficios de la utilización de cláusulas sociales se corresponden con los previamente identificados. En relación a la Administración, ésta obtendría un doble beneficio en la contratación, al combinar la ejecución de políticas de interés público con la ejecución transversal de políticas sociales. También obtendría un balance económico positivo, habida cuenta de que dejaría de egresar diversas cantidades destinadas a funciones asistenciales a los trabajadores e ingresaría recursos vía impuestos y cuotas a la seguridad social. En este último aspecto, faltaría valorar si el acceso a este tipo de mercado podría traducirse en una disminución de las subvenciones públicas a las empresas de inserción. No obstante, al dirigirse fundamentalmente a compensar el déficit de productividad, no parece que el acceso a mercados tuviera excesivo impacto en su posible reducción. Por último, sensibilización social, en cuanto que la Administración podría utilizar este mecanismo y su consiguiente difusión para implicar tanto a la población como, especialmente, a otro tipo de empresas con ánimo de lucro en la resolución de los procesos de exclusión laboral.

Por su parte, los beneficios para las empresas de inserción se centraron en tres fundamentalmente: el acceso a mercados, la estabilidad relativa de estos mercados y el incremento curricular de la empresa de cara a postularse para el acceso a otro tipo de mercados. Sin embargo, no se identificaron ninguna ventaja relativa a márgenes, ni valor añadido.

Paralelamente, se detectaron una serie de desventajas o problemas que podrían acarrear la inclusión de las cláusulas, dependiendo del nivel de restricción que éstas ejercieran sobre la participación en el mercado. En general, cuanto más restrictivas fueran, mayores serían los problemas que se podrían generar –o su gravedad–, que irían disminuyendo con la disminución del efecto barrera de la cláusula. Así, para la aplicación de las cláusulas como criterio de desempate, no se encontró ningún efecto negativo, ni para la Administración ni para las empresas de inserción, aunque consecuentemente, el efecto positivo también era mucho menor.

Los principales problemas para la Administración derivarían, de una parte, del posible incremento de costes del contrato o decremento de la calidad, ya que, de no ser así, las cláusulas sociales carecerían de sentido, ya que la adjudicación sería procedente sin la existencia de ninguna cláusula adicional. Este efecto se vería compensado por la reducción de gasto público asistencial, por lo que sería interesante considerar el balance coste-beneficio, pudiendo incorporar, al menos, el diferencial como posible sobrecoste de la contratación. En segundo lugar, en caso de incumplimiento del contrato por parte de la empresa, o de no cumplirlo en las condiciones de calidad establecidas, se incrementarían las dificultades

para denunciar el contrato o pedir compensaciones, ya que a los problemas habituales se añade el posible problema social generado y la repercusión mediática que pudiera tener. Por último, hay que señalar el coste de oportunidad que generaría el hecho de que, en lugar de realizar el contrato una empresa de inserción, lo haga otra empresa. En este caso, los puestos de inserción generados dejarán de crearse en las otras empresas, si bien se va a compensar con los ingresos fiscales y de seguridad social, ya que la Administración los ingresa independientemente de la adjudicación o no con cláusulas sociales. En este sentido, y habida cuenta de que las empresas de inserción normalmente no generan beneficios y, por tanto, no satisfacen el impuesto de sociedades, posiblemente los ingresos de la Administración se verían mermados con la adjudicación a empresas de inserción.

No obstante, los mayores problemas identificados lo han sido respecto a las propias empresas de inserción, y en concreto en los siguientes aspectos:

- 1) el posible decremento de los niveles de eficiencia;
- 2) la pérdida de la orientación al cliente que caracteriza actualmente a las empresas de inserción y la posible orientación a la Administración;
- 3) el incremento de la dependencia de la Administración;
- 4) la reducción del poder de negociación con los clientes, aunque esto se podría reducir si se trabajara con múltiples Administraciones, lo que en la actualidad no ocurre;
- 5) la ubicación en nichos con escasas posibilidades de valor añadido, es decir, intensivos en mano de obra y con baja inversión, que son los que erróneamente solicitan las empresas de inserción, cuentan con menor oposición empresarial y parecen menos arriesgados a la Administración;
- 6) la merma de la rentabilidad en relación a otro tipo de mercado, que, no obstante, se podría compensar por la reducción de precios que se ocasiona en el acceso al mercado privado, debido al costo de oportunidad generado por la inactividad;
- y, por último, 7) la dinámica de trabajo, diferente a otras empresas del mercado, que distorsiona el propio proceso de aprendizaje por parte del trabajador.

Como hemos señalado, los problemas tenderán a aumentar en la medida en que se incremente el valor restrictivo de las cláusulas, y tenderán a reducirse en la medida en que dicho valor restrictivo se diluya, como en el caso de su utilización para el desempate. En este sentido, la cuestión aplicabilidad de cláusulas sociales, que en su vertiente menos restrictiva se justificaría teóricamente y carecería de incidencias negativas, se traslada a un problema sobre el grado de barrera que dichas cláusulas debe suponer. En este sentido, los expertos sugieren, como hipótesis de trabajo, que la restricción de acceso al mercado vaya vinculada al grado de innovación ofertado por las empresas de inserción, es decir, que las cláusulas sociales no se utilicen fundamentalmente para trasladar la ejecución



de contratos de unas empresas a otras, lo cual es lícito pero conlleva importantes efectos negativos, sino más bien, para proteger las innovaciones introducidas por las empresas de inserción en su relación con servicios o productos ofertados a la Administración.

Se parte de la base de que, si bien las empresas de inserción muestran una alta actividad innovadora, les es difícil mantener la ventaja que les proporcionan dichas innovaciones, ya que normalmente no son patentables, y sí fácilmente imitables por empresas con mayor capitalización. En este sentido, las cláusulas sociales recompensarían el incremento de valor por parte de la empresa para la Administración, a través de la estabilidad del mercado previamente abierto, lo que evitaría algunos de los efectos negativos señalados anteriormente, en especial, los referidos a las propias empresas, y algunos de los de la Administración si se contemplan en el largo plazo. Un ejemplo paradigmático de innovación, apertura de un nicho de mercado y posible defensa éste lo constituye el caso del reciclaje de desechos voluminosos en el conjunto del Estado español.

## 8. Conclusiones

En el análisis se han revisado cinco tipos de variables que pueden incidir en el éxito de las empresas de inserción desde la perspectiva de la gestión empresarial, entendido este como eficiencia: 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. Asimismo, se ha estudiado el posible apoyo de la Administración mediante mecanismos de mercado.

- 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 se correlacionaba con el éxito, por lo que también este tipo de variables parecen irrelevantes, salvo el hecho de ser cooperativa, que mejora 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 –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 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, lo que facilita el fracaso empresarial.
- Por otra parte, la estrategia planificada –entendida como planificación estratégica, plan de gestión, plan de tesorería y sistema de control de gestión– parece un obstáculo para el éxito de estas empresas, ya que se correlaciona de forma significativa, pero en negativo, con el éxito. 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 éxito empresarial. No obstante, en este aspecto sólo hemos realizado un trabajo de carácter exploratorio, que deberá ser analizado de forma más sistemática.

Una consecuencia práctica de los resultados obtenidos sería que los esfuerzos en gestión de la empresa y formación de directivos no deberían centrarse en aspectos relacionados con la planificación, sino que 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. En relación a este punto, la competitividad de las empresas de inserción y los posibles instrumentos de apoyo de la Administración a través de mecanismos de mercado, se han generado las siguientes conclusiones:

- Las empresas de inserción, por el tipo de mercado en el que desarrollan su actividad y sus características idiosincrásicas, presentan un conjunto de desventajas competitivas en el mercado. Aunque existen diversos modelos de empresas de inserción, los cuales desarrollan estrategias comerciales diferenciadas para su sostenibilidad empresarial, mayoritariamente, en el Estado español, las empresas de inserción se encuentran orientadas al mercado.
- La Administración obtiene costes de transformación, cuantitativos y cualitativos, positivos mediante la subsidiación de los procesos de inserción laboral a este tipo de empresas, por lo cual tiene interés legítimo en potenciar la actividad

comercial de las empresas de inserción. Dicha potenciación puede ejercerla desde su rol ejecutivo o de cliente. En el primer caso, afecta al área o departamento que tenga por objeto la inserción sociolaboral; en el segundo, se trata de una actuación transversal que afecta al conjunto de las entidades vinculadas a la Administración. Las actuaciones de ésta en su rol de cliente se justifican desde la teoría de *los stakeholders*, y más concretamente desde la teoría multifiduciaria.

- La principal actuación potencial de la Administración para el desarrollo de un mercado focalizado se articularía a través de las cláusulas sociales. Éstas serían una barrera de entrada que puede configurar diversos niveles de acceso al mercado: en su polo inferior encontraríamos la cláusula de desempate, y en el más restrictivo los mercados tutelados. El problema no estriba en la idoneidad del uso de cláusulas sociales, que resulta evidente en su concreción menos restrictiva, sino en optimizar la ponderación de las mismas en el cómputo total de la adjudicación.

Podríamos concluir con la hipótesis de que la bondad del incremento de las restricciones introducidas por las cláusulas sociales es directamente proporcional al grado de innovación desarrollado por las empresas de inserción en los productos/servicios objeto de la contratación.

## Bibliografía

- AGUIRRE, M. S.; CHARTERINA, J.; IDÍGORAS, I.; MARTINEZ, R.; y MATEY, J. (2006): *Estudio de las estrategias de competitividad de las empresas industriales vascas*, Bilbao, SPRI.
- BOATRIGT, J. (1997): *Ethics and the Conduct of Business*, Prentice Hall.
- BORGAZA, C. (1996): "Paro de larga duración e iniciativas de inserción por la economía", en VIDAL, I. (coord.) *Inserción social por el trabajo. Una visión internacional*, Barcelona, Centro de Iniciativas de la Economía Social, pp. 39-56.
- CAMISÓN, 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", Valencia, Tirant Lo Blanch.
- COQUÉ, J.; y PÉREZ, E. (2000): *Manual de creación y gestión de empresas de inserción social*, Universidad de Oviedo.
- DEFORTUNY, J.; FAVREAU, L.; y LAVILLE, J. L. (1997): *Inserción y nueva economía social*, Valencia, CIRIEC.
- DOMÍNGUEZ, M.; BALLESTERO M., G. (coords.) [2003]: *Las empresas de inserción: su acceso a la contratación pública*, Burgos, FECLEI.
- FAEDEI (2003): *Identificación y diagnóstico integral de las empresas de inserción en España*, Madrid, Editorial Popular.
- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman Press.
- FRIEDMAN, M. (1970): "The social responsibility of business is to increase its profits", en *New York Times Magazine*, septiembre.
- GALÁN, J. L. y; VECINO, J. (1997): "Las fuentes de rentabilidad de las empresas", *Revista Europea de dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 1, pp. 21-36.
- GONZÁLEZ, A.; CORREA, A.; y ACOSTA, M. (2002): "Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las pymes", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 31, nº 112, pp. 395-429.
- HAMEL, G. y VALINKANGAS, L. (2003): "En busca de la resiliencia", *Harvard Business Review, America Latina*, vol. 81, nº 9, pp. 40-52.
- LESMESS, S. (2002): *Manual de cláusulas sociales*, Iruña, Gaztelan [también disponible en línea: <<http://www.gaztelan.org/cmanual.php>>].
- LÓPEZ ARANGUREN, L. M. (2002): *Las empresas de inserción en España*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- 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.; CAMÓN, J.; MARCUELLO, C.; y MONEVA, J. M. (2005): *Las empresas de inserción en Aragón: características, evolución y futuro*, Zaragoza, Fundear [también disponible en línea: <<http://www.unizar.es/geses/proyectos/DT15.pdf>>].
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; y LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New Cork, The Free Press.
- NARVER, J. C.; y SLATER, S. F. (1995): "Marketing orientation and learning organization", *Journal of Marketing*, 59, pp. 63-74.
- (1998): "Additional thoughts on the measurement of market orientation: A comment on Deshpande and Farley", *Journal of Market Focused Management*, vol. 2, nº 3, pp. 233-236.
- PORTER, M. (1982): *Estrategia competitiva*, México, C.E.C.S.A.
- RETOLAZA, J. L.; y RAMOS, J. M. (2005): "Modelización del coste de las empresas de inserción para la administración pública", *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 52, pp. 361-385.
- RETOLAZA, J. L.; y RUIZ, M. (2006): "Factores de éxito en las empresas de inserción", en *XI Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa*, Santiago de Compostela, CIRIEC.
- RETOLAZA, J. L.; MUGARRA, A.; y ENCISO, M. (2005): "Solidarity-based enterprises: New comprising concept for the enterprise of the future"; en CHAVES, R.; MONZÓN, J. L.; STRYJAN, Y.; APEAR, R.; y KARAFOLAS, S. *The Future of Cooperatives in a Growing Europe*, Valencia, CIRIEC-España.
- RUBIO, A.; y ARAGÓN, A. (2002): "Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme"; en *Papers del XVI Congreso Nacional de AEDEM*, pp. 557-568.
- SALAS, V. (1993): "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 379-396.
- TEECE, D. (1986): "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, nº 15, pp. 285-305.