Sèrie Estudis Econòmics. Núm. 7

La pyme valenciana

Retos de futuro y estrategias de adaptación para un desarrollo sostenible

Dirigido por
César Camisón Zornoza

GENERALITAT VALENCIANA
CONSELLERIA D'ECONOMIA SOSTENIBLE, SECTORS PRODUCTIUS, COMERÇ I TREBALL

Estudis Econòmics

La pyme valenciana

Retos de futuro y estrategias de adaptación para un desarrollo sostenible

GENERALITAT VALENCIANA

CONSELLERIA D'ECONOMIA SOSTENIBLE, SECTORS PRODUCTIUS, COMERÇ I TREBALL

Estudis Econòmics: 7

La pyme valenciana

Retos de futuro y estrategias de adaptación para un desarrollo sostenible

Estudio dirigido por

César Camisón Zornoza

GENERALITAT VALENCIANA

CONSELLERIA D'ECONOMIA SOSTENIBLE, SECTORS PRODUCTIUS, COMERÇ I TREBALL

© Generalitat

© dels textos: César Camisón Zornoza i Sergio Camisón Haba

Edita: Generalitat

Conselleria d'Economia Sostenible, Sectors
Productius, Comerç i Treball
C/ Castán Tobeñas, 77 - 46018 València

Disseny de la coberta i maquetació: Subdirecció General del Gabinet Tècnic

1a edició: juliol de 2017

Nota de l'editor: l'editorial no s'identifica necessàriament amb els continguts de l'obra.

El Gobierno Valenciano ha asumido el compromiso de avanzar hacia un nuevo modelo de desarrollo económico sostenible, basado en el conocimiento, la investigación y la innovación, y articulado sobre la base de la sostenibilidad, tanto en la esfera social como en la económica y medioambiental, y que genere ocupación estable y de calidad, en coherencia con las líneas de actuación recogidas en l'Acord del Botànic.

En base a ello, la Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo, a través de la Dirección General de Economía, Emprendimiento y Cooperativismo, ha iniciado una serie de estudios, bajo la denominación genérica de **Estudis Econòmics,** con objeto de difundir algunos de los principales aspectos que ulteriormente se recogerán en el nuevo modelo económico de la Comunitat Valenciana, lo que explica que se le preste especial atención a la cultura y práctica de la economía social, sostenible y del bien común, capaces conjuntamente de alumbrar el pretendido modelo económico con rostro humano. A su vez, se le concede, asimismo, un valor singular a los activos intangibles, por erigirse estos en factores explicativos y dinamizadores de la productividad en las empresas e instituciones, de la misma forma que resultan acreedores de un espacio propio en la investigación conceptual y empírica que propicia una mayor y mejor comprensión del papel, dinámica e impacto de las corporaciones en la creación de valor económico, social, sostenible y ambiental.

El número siete de esta serie es el estudio *La pyme valenciana: retos de futuro y estrategias de adaptación para un desarrollo sostenible*, elaborado por el equipo dirigido por el profesor César Camisón Zornoza, Catedrático del departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras" de la Universitat de València, que realiza un análisis de los factores de-

terminantes de la excelencia y la capacidad de supervivencia y de crecimiento de la pyme valenciana en el contexto de la economía global, identificando los modelos de organización de trabajo y de la producción y el enfoque estratégico que las puede ayudar a mejorar su posición en los mercados y su habilidad para crear bienestar en su entorno.

Conselleria d´Economia Sostenible, Sectors Productius, Comerç i Treball
Direcció General d´Economia, Emprenedoria i Cooperativisme

ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS.....12

CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE LA EMPRESA SEGÚN SU TAMAÑO.....32

I.1. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.....33

I.1.1. Definición de pyme y medida del tamaño empresarial.....33

I.1.2. Fuentes estadísticas secundarias.....46

I.1.3. Fuentes estadísticas primarias.....49

I.1.4. Técnicas de revisión teórica y análisis empírico.....60

I.2. CONSIDERACIONES TEÓRICAS.....62

I.2.1. La pyme como campo de estudio.....62

I.2.2. Pensamiento económico sobre competencia, organización y tamaño empresarial: los problemas teóricos fundamentales. .64

I.2.3. El reto de la sostenibilidad 69

CAPÍTULO II. SOSTENIBILIDAD MACROECONÓMICA Y TAMAÑO DE EMPRESA.....78

II.1. LAS FUNCIONES ECONÓMICAS DE LA PYME.....79

II.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA VALENCIANA POR TAMAÑO.....81

II.2.1. Estructura del tejido empresarial regional.....81

II.2.2. Estructura del tejido empresarial regional por tamaño.....99

II.2.3. Estructura del tejido empresarial regional por tamaño y actividad económica.....126

II.3. IMPACTOS MACROECONÓMICOS DE LA EMPRESA VALENCIANA SEGÚN SU TAMAÑO 133
II.3.1. Tamaño y supervivencia empresarial.....133
II.3.2. Aportación al empleo por tamaño de empresa.....152
II.3.3. Aportación a la inversión por tamaño de empresa.....163

CAPÍTULO III. SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL Y TAMAÑO DE EMPRESA.....168

III.1. SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y TAMAÑO DE EMPRESA.....169
III.1.1. La conciencia social en términos de conocimiento de la sostenibilidad por parte de la empresa valenciana según su tamaño.....169
III.1.1.1. Conocimiento del concepto de sostenibilidad social.....169
III.1.1.2. Conocimiento de la dimensión de responsabilidad legal.....178
III.1.1.3. Conocimiento de la dimensión de responsabilidad discrecional.....184
III.1.1.4. Conocimiento de la dimensión de responsabilidad ética.....191
III.1.1.5. Conocimiento de la dimensión de responsabilidad económica.....197
III.1.1.6. Conocimiento del concepto de sostenibilidad social: una visión de síntesis.....209
III.1.2. La conciencia social en términos de reconocimiento y asimilación de la sostenibilidad por parte de la empresa valenciana según su tamaño.....218
III.1.2.1. Reconocimiento y asimilación del concepto de sostenibilidad social.....218
III.1.2.2. Reconocimiento y asimilación de la dimensión de responsabilidad legal.....244
III.1.2.3. Reconocimiento y asimilación de la dimensión de responsabilidad discrecional.....249
III.1.2.4. Reconocimiento y asimilación de la dimensión de responsabilidad ética.....257
III.1.2.5. Reconocimiento y asimilación de la dimensión de responsabilidad económica.....267

III.1.2.6. Reconocimiento y asimilación del concepto de sostenibilidad social: una visión de síntesis.....273
III.1.3. Prácticas de sostenibilidad social dominantes en la empresa valenciana según su tamaño.....281
III.1.4. El patrón de adaptación al reto de la SSE por la empresa valenciana.....329
III.1.5. Desempeño social de la empresa valenciana según su tamaño.....345
III.2. SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL Y TAMAÑO DE EMPRESA 355
III.2.1. La adaptación medioambiental de la empresa.....355
III.2.2. La conciencia medioambiental de la empresa valenciana según su tamaño.....360
III.2.3. Compromiso y prácticas de sostenibilidad medioambiental dominantes en la empresa valenciana según su tamaño.....370
III.2.4. Desempeño medioambiental de la empresa valenciana según su tamaño.....378
CAPÍTULO IV. SOSTENIBILIDAD MICROECONÓMICA Y TAMAÑO DE EMPRESA.....387
IV.1. SOSTENIBILIDAD MICROECONÓMICA: SUS COMPONENTES Y MEDIDORES DE DESEMPEÑO.....388
IV.2. SOSTENIBILIDAD MICROECONÓMICA, DESEMPEÑO COMPETITIVO Y TAMAÑO DE EMPRESA.....390
IV.2.1. El eterno debate: competitividad y tamaño de empresa.....390
IV.2.2. La sacralización del tamaño: concentración y gigantismo empresarial.....393
IV.2.3. La marea en favor de la gran empresa: integración económica, globalización y cambio tecnológico.....397
IV.2.4. Mercados imperfectos y poder de mercado: la Economía Industrial en juego.....400
IV.2.5. La teoría estratégica de la gran empresa.....405
IV.2.6. La teoría de los campeones nacionales: nacionalismo económico *versus* internacionalización.....408
IV.2.7. Hay vida más allá de la gran empresa.....414
IV.2.8. La teoría estratégica de la pyme.....427

IV.3. EL ORIGEN DE LAS ASIMETRÍAS EN TAMAÑO, CRECIMIENTO Y DESEMPEÑO COMPETITIVO.....431
IV.3.1. Fuentes de ventajas sobre la competencia y rentas económicas.....431
IV.3.2. El efecto de las fuentes de ventajas sobre la competencia y rentas económicas en el tamaño de la empresa: enfoque narrativo y evidencia empírica.....436
IV.3.3. El efecto de las fuentes de ventajas sobre la competencia y rentas económicas en el tamaño de la empresa: enfoque meta-analítico.....461
IV.3.3.1. La aproximación meta-analítica 461
IV.3.3.2. La evidencia meta-analítica de la relación entre tamaño y desempeño competitivo.....468
IV.3.3.3. Efectos moderadores 470
IV.4. LOS LÍMITES AL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.....482
IV.4.1. Ventajas competitivas y recursos y capacidades.....482
IV.4.2 El efecto de los recursos y capacidades sobre el crecimiento de la empresa.....487
IV.4.3. La cartera de recursos y capacidades y el tamaño de la empresa.....491
IV.5. LA ELECCIÓN DE FORMA ORGANIZATIVA.....518
IV.5.1. Mercados, tecnologías, empresarios y modelos organizativos.....518
IV.5.2. El análisis isomorfista de las formas organizativas: en pos de la forma organizativa óptima.....529
IV.5.3. El análisis equifinalista de las formas organizativas: la coexistencia de formas organizativas idóneas.....537
IV.6. SOSTENIBILIDAD MICROECONÓMICA, DESEMPEÑO COLABORATIVO Y TAMAÑO DE EMPRESA.....548
IV.6.1. Innovaciones organizativas en la gestión de las personas y prácticas de gestión de recursos humanos de alto rendimiento.....548
IV.6.2. La difusión de prácticas avanzadas de gestión de personas y de su conocimiento.....550

IV.6.3. Prácticas de sostenibilidad laboral en la empresa valenciana según su tamaño.....562
IV.6.4. El desempeño laboral de la empresa valenciana según su tamaño.....592
IV.6.5. Prácticas de sostenibilidad de la cadena de suministro en la empresa valenciana según su tamaño.....607
IV.6.6. El desempeño de la cadena de suministro de la empresa valenciana según su tamaño.....620

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....633

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....690

JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

El análisis de la diversidad de las unidades productivas que intervienen en el sistema económico tiene en la dimensión uno de sus ejes privilegiados. La talla empresarial es un elemento primordial a la hora de discriminar entre empresas, no sólo por la variabilidad de la población empresarial en función de su tamaño sino también por el interés que sigue despertando la empresa pequeña y mediana en oposición al análisis tradicional de las estructuras productivas que ha estado focalizado en las grandes compañías. La toma de conciencia política de la heterogeneidad de las unidades productivas y de sus interrelaciones ha rehabilitado el interés por las organizaciones de dimensión reducida como actores relevantes de las economías modernas.

La *pertinencia económica de las pymes* tiene su primer pilar en su peso dentro de la estructura productiva. Las pymes son la columna vertebral de todas las economías occidentales y gozan de un espacio económico cada vez mayor en casi todos los sectores de la economía desde los años 70. Las pymes constituyen aproximadamente el 99,8 % del entramado empresarial español. En la Unión Europea, el 92,7% de los 22,3 millones de empresas no financieras que existen son microempresas con menos de 10 empleados, un 7,1% pequeñas o medianas firmas que no alcanzan los 250 trabajadores, y sólo un 0,2% grandes compañías (datos de 2012 reportados por Eurostat en 2015). Las pymes y especialmente las microempresas son igualmente la base del dinamismo emprendedor: de los 2,3 millones de nuevas empresas creadas en la UE en 2012, el 70,8% lo fueron por emprendedores individuales sin empleados a su cargo. La economía valenciana no es una excepción. En la Comunidad Valenciana hay más 344.400 de ellas, sin contar las explotaciones agrarias, lo que supone más del 99,8% de la estructura económica regional, y aportan el 64% del empleo.

Esta innegable evidencia empírica daría pie a defender que las pymes son un habitante principal de los sistemas económicos modernos, por su contribución directa a la creación de empleo en épocas críticas e, indirectamente, al progreso económico y social de una comunidad. Sin embargo, a pesar del relieve que estas estadísticas y evidencias otorgan a las pymes, la *controversia sobre la tendencia de las economías industriales maduras respecto a la talla de sus organizaciones* es un clásico y no ha dejado de crecer en actualidad durante las últimas décadas.

La polémica sobre las bondades de la empresa en función de su dimensión ha estado presente en la arena política desde los mismos inicios del capitalis-

mo industrial, cuando surgieron los primeros grandes conglomerados. Desde entonces, han sido recurrentes los panegíricos que han loado los beneficios del pequeño negocio o han postulado su protección frente a los presumibles abusos de las grandes empresas, haciendo incluso de este extremo una baza política. Schumacher popularizó el discurso sobre el valor de lo pequeño con su famoso libro *Small is beautiful.* Al mismo tiempo y en la dirección inversa, líderes políticos en otros lares han desarrollado, cuando han tenido poder para ello, políticas de fomento de los grupos industriales haciendo incluso de ellos el estandarte de su crecimiento económico. La teoría de los campeones nacionales ha sido la formulación más contundente de este enfoque político del desarrollo empresarial.

En coherencia con este diagnóstico, el discurso político de la Generalitat Valenciana pasa actualmente por un neto apoyo a la pyme sobre la gran empresa. El Conseller de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Empleo, Rafael Climent, ha afirmado sin ambages su propósito de respaldar a las pymes tanto en el comercio como en la industria. En el comercio, se ha declarado partidario de una política comercial restrictiva a la expansión de las grandes superficies porque las cree dañinas comercialmente para los pueblos (provocando más daños que beneficios), prefiriendo el pequeño comercio (que cree inserto en su ADN) por su aportación a un modelo de convivencia perdido y su apoyo a la comercialización de un producto de más calidad y proximidad. De igual modo, su objetivo de política industrial pasa por respaldar a las pymes y rebajar el apoyo a las grandes empresas: "en los últimos tiempos, se han otorgado muchas subvenciones a grandes empresas y probablemente se ha dado poca ayuda a la pequeña y mediana, que es la que realmente la necesita. Tenemos que revertir esta práctica y hacer lo posible por incorporar, con la ayuda de los institutos tecnológicos, la innovación en las pymes".[1]

Sea uno partidario de la teoría de los campeones nacionales o glose las ventajas de la empresa de talla reducida, es conveniente hacerlo desde el conocimiento de los pros y contras que el fomento asimétrico de unas u otras empresas puede originar para la sociedad y la economía locales y regionales. Sin un registro completo y actualizado de las fuerzas que conducen hacia la gran empresa o la pyme, y de sus respectivas fortalezas y debilidades, difícilmente cabrá construir políticas eficaces. Es decir, *el debate y el posiciona-*

[1] Entrevista en *El Mundo*, Sección Valencia, 2 de agosto de 2015, pp. 4-5.

miento político deberían tener como antesala la reflexión sobre la viabilidad de modelos económicos alternativos cimentados en organizaciones de una u otra dimensión.

La cuestión del tamaño empresarial y de la competitividad de la pyme resulta también un *tema de abierto debate académico.* Constituyen ya tópicos hablar, bien de la capacidad competitiva de la pyme empleando como argumentos contundentes su dinamismo industrial, su presencia en los mercados exteriores, su capacidad de creación de empleo o su afán emprendedor; bien del imparable proceso de concentración que conduciría hacia una economía cada vez más dominada por las grandes empresas. La misma confusión se refleja en la controversia latente en el discurso y en la práctica económicos a la hora de etiquetar la economía moderna como capitalismo gerencial (Chandler, 1977) o economía gerencial (Chandler & Daems, 1974), distinguiendo así la gran empresa marcada por la separación entre propiedad y control y el gerencialismo como sus notas dominantes; o en sentido opuesto como una economía empresarial (Kannah, 1976) o una era entrepreneurial (Timmons, 1990), seleccionando entonces el emprendimiento y la continua renovación del tejido productivo por empresas de reducida dimensión como el rasgo principal de las economías modernas.

Las líneas de pulsión trazadas en las economías más desarrolladas, junto al vertiginoso proceso de concentración y a la difusión del mensaje del pensamiento económico tradicional en favor de la gran empresa, han consolidado en amplias capas sociales y académicas la convicción de que se impone el modelo de gran empresa gerencial organizada bien verticalmente integrada bien multidivisionalmente, gracias a estrategias de crecimiento externo en vez de orgánico (Camisón, 2003: 688, 2001b: 43). Esta tesis postula pues que la fase iniciada hacia 1840 en Estados Unidos, y que supuso el nacimiento del capitalismo gerencial, no ha llegado aún a su fin.

El apoyo a las pymes ha crecido en paralelo a las críticas contra la teoría de los campeones nacionales. Desde luego, algunos protagonistas lo han puesto fácil, sea porque sus postulados huelen a lobby, sea porque destilan un rancio intervencionismo que da a pensar que el mercado único europeo es una falacia. En cambio, las pymes se han mantenido como una fuente esencial del espíritu emprendedor e innovador, contribuyendo decisivamente al crecimiento económico, a la creación de empleo y a la cohesión social en los ámbitos regional y local. Frente la obsesión por el tamaño que ha conducido a mitificar a la gran empresa como el modelo organizativo ideal, el dinamis-

mo y la capacidad de adaptación de las economías avanzadas ha descansado hasta los años 90 mucho más en el *nacimiento y desarrollo continuos de start-ups y microempresas con potencial de crecimiento.*

La posición de partida está bien reflejada en la colección de trabajos editada por Acs (ed., 1999), donde se señalan las dos contribuciones indispensables que las pequeñas empresas hacen a la economía: ser parte integral del proceso de regeneración que impregna las economías de mercado, merced a su papel crucial en la innovación que conduce al cambio tecnológico y al crecimiento de la productividad; y constituir el medio a través del cual, millones de personas se incorporan al flujo económico. El mismo proceso de elevada mortalidad de pymes (Stokes, 1998) se compensa con la alta tasa de natalidad y de crecimiento de muchas otras pymes; este intenso flujo de entrada y de salida de empresas es vital para mantener la vitalidad de la economía.

Las pymes son asimismo un actor crucial para construir *una economía con un rostro más humano.* Este objetivo pasa por colocar a las personas por delante del resto de factores productivos, como destinatarios últimos y artífices principales de la actividad económica. Las pymes se distinguen precisamente por su mayor apuesta por el factor humano sobre la intensidad de capital, por modelos de organización del trabajo que valorizan la proximidad y el compromiso de los trabajadores, y por un sentido social con el territorio donde están arraigadas. La habitual identificación entre propiedad y trabajo en buena parte de sus activos humanos, junto a un clima organizativo más dialogante y de convivencia simultánea en lo laboral y lo social, han ayudado a que las pymes estén más orientadas hacia objetivos de crecimiento y rentabilidad a largo plazo, con mayor paciencia para obtener retornos de la inversión, con menor énfasis en la devaluación de las condiciones y de los costes laborales, y con la salvaguardia de intangibles críticos.

Este sintético balance en retrospectiva de la polémica debería ahora "enmarcarse en las tendencias que trazan los escenarios del juego económico en la economía del conocimiento. La *nueva economía de la digitalización y el conocimiento* tiene notables impactos sobre el eterno dilema entre tamaño y competencia" (Camisón, 2003: 687-688). El entorno económico actual se caracteriza por la globalización de los mercados, la internacionalización de la economía (gracias a la caída de las barreras geográficas, la liberalización de los intercambios internacionales y la desregulación de muchos sectores), el incremento de la aceleración y de la complejidad del cambio tecno-

lógico y un profundo cambio de valores en la ciudadanía y en la propia fuerza de trabajo que van a alterar de raíz el pacto social que engendró la libre empresa y los mismos comportamientos de los agentes y las instituciones que giran alrededor del mercado.[2] Las consecuencias de este entorno para la empresa son evidentes: exigencia de una mayor flexibilidad y exigencia de una capacidad de presencia global en mercados mundiales, exigencia de recursos y capacidades más abundantes y diversificados, y exigencia de estilos directivos y códigos de conducta más responsables y sostenibles.

El punto crucial del debate para el futuro es pues si la nueva economía va a seguir privilegiando el capital físico y el capital financiero, tal y como ha venido sucediendo desde la entrada en el capitalismo industrial en el siglo XIX, con lo cual la pyme seguiría sufriendo las desventajas competitivas asociadas a la escala; o por el contrario valorizará nuevos tipos de activos intangibles y, en este caso, si la dimensión seguirá siendo un demérito competitivo o por el contrario pueda ser una ventaja.

Respecto al cambio de la naturaleza de los activos clave parece que existe poca duda. "La entrada en la era del conocimiento ha supuesto un cambio radical sólo comparable al que supuso la sustitución de la economía agrícola por la economía industrial. Los nuevos modos de actuar, hacer y pensar ligados a la nueva economía construida sobre lo digital, emplazan a las empresas a recoger competencias distintivas en ciertos tipos de activos totalmente diferentes al capital físico o al capital financiero, clave del capitalismo industrial, genéricamente englobados en la expresión "capital intelectual". Los activos intangibles que componen el capital intelectual son de muy polícroma naturaleza, pero comparten un rasgo: ser activos ricos en conocimiento y aprendizaje. Por ello, la gestión del conocimiento y el enfoque del aprendizaje organizativo, como ingredientes centrales del capital intelectual, suponen la frontera de la competitividad para la empresa del siglo XXI (…) La innovación será fruto, no tanto de la inversión de capital financiero y del volumen de activos fijos acumulados, sino producto del cau-

[2] Sobre las tendencias de cambio y la prospectiva estratégica y económica duante la próxima década, puede consultarse el estudio Delphi recogido en Camisón (2008, 2012a,b). Análisis específicos de las tendencias del cambio tecnológico y sus impactos sobre la competitividad de la economía y la empresa han sido desarrollados en los siguientes trabajos: Camisón (1984, 1986, 1987b,c, 1988, 1989a).

dal de conocimientos acumulados por su capital humano y depositados en la organización" (Camisón, 2003: 687-688).[3]

Más discutible es el *impacto de la dinámica económica sobre la dinámica empresarial.* El cambio de los factores clave de éxito ha servido de apoyo a una visión distinta del problema del tamaño y de la pyme. "El cambio que la nueva empresa del siglo XXI requiere encuentra su piedra de toque en el conocimiento y en la capacidad de aprender, lo cual significa poner en su justo valor el tamaño y la tecnología frente a las personas y al resto de activos intangibles" (Camisón, 2003: 689). Así lo han entendido múltiples emprendedores y *start-ups* de base tecnológica e innovadora, que han contribuido a desarrollar exitosos modelos de negocio e incluso a construir nuevas industrias. Los cambios estructurales en la economía moderna han creado algunas condiciones favorables para la pyme, por su naturaleza dinámica y flexible. La pyme puede aprovechar sus ventajas sobre la gran empresa para explotar el nacimiento de nichos de mercados y la demanda de productos especializados. Sin embargo, al mismo tiempo, la evolución de fuerzas como la globalización de los mercados y el ascendente cambio tecnológico, así como su mayor vulnerabilidad ante la turbulencia del entorno, la sitúan en una situación de fuerte exposición al riesgo competitivo y con obstáculos serios para explotar sus fortalezas. La pyme sufre en mayor grado que la gran empresa las barreras a la eficiencia provocadas por las imperfecciones de los mercados, que obstaculizan su acceso a los recursos y capacidades que precisa la competencia en la economía del conocimiento. En estas condiciones de deterioro competitivo y financiero, hay un *elevado riesgo de que embarranque la aceptación de una cultura más impregnada de valores éticos y se opte por la devaluación interna.*

Desgraciadamente, la economía valenciana se ha beneficiado poco del cambio hacia la sociedad del conocimiento porque ha sufrido en toda su crudeza los retos impuestos por la globalización y el cambio tecnológico. Hace ya casi 30 años que advertíamos de los riesgos que traía consigo el *proceso de transformación estructural para la empresa industrial valenciana* (Camisón, 1987a: 30-32):

"La industria valenciana caracterizada por un claro predominio de sectores tradicionales cuyo ciclo de vida se sitúa ya en la fase de madurez o declive

[3] Véase en Camisón *et al.* (eds., 2009) un amplio análisis de las implicaciones de la economía del conocimiento a nivel empresarial.

incluso, que coexisten con un pequeño número de industrias de tecnología avanzada traídas por empresas transnacionales y compañías públicas, está sufriendo ya una clara pérdida de competitividad (…) La pyme industrial valenciana se encuentra en una encrucijada decisiva para su futuro (…) Aun cuando un buen número de sectores industriales gozan ya de una experiencia de competir en los mercados internacionales ofertando productos con una relación calidad-precio aceptable, el desafío actual estriba en mantener y mejorar sus posiciones en el mercado interno, en acceder a nuevos mercados exteriores y en modernizar su dirección y producción (…) Las debilidades de la pyme industrial valenciana en equipamiento productivo, en sistemas de gestión, en idoneidad de producto y en análisis de mercados deben ser urgentemente remediadas [para no] ser expulsadas del mercado".

La advertencia se reiteraba un año más tarde, con ocasión de un encuentro internacional que analizaba similitudes y diferencias entre las estructuras industriales valenciana y vasca. Decíamos entonces (Camisón, 1988: 325).

"Aunque el reto de modernización de la estructura industrial se plantea en cada sector, existe un grupo de subsectores cuyo nivel de riesgo es mayor. Se trata de las industrias de producción por lotes y por pedido situadas dentro de su ciclo de vida en la etapa de madurez. Este tipo de empresas se encuentran situadas en el centro de dos corrientes de innovación de gran fuerza y rapidez, procedentes del nivel de competencia de los sectores tradicionales en los países industrializados y del ritmo de difusión de las nuevas tecnologías de proceso en la producción *batch*.

Las estructuras industriales vasca y valenciana pertenecen mayoritariamente a este género de sectores de "alto riesgo" tecnológico y competitivo. Por ello, se enfrentan en estos momentos al reto de replantear su conducta estratégica (…) En este proceso de transformación de las pautas de competencia, las pymes industriales valencianas y vascas que deseen ocupar un lugar importante en el mercado, o incluso subsistir en otros, deberán valorar el significado que para ellas tienen las variables de dimensión europea, cambio tecnológico en la producción e innovación de productos. Y deberán comprender que la competencia en la fabricación no es ya el resultado de bajos costes ni de la especial cualificación de la mano de obra, sino un resultado de la integración del conocimiento sobre las tecnologías

de proceso en el diseño de productos, la excelencia en la programación, la innovación y la creatividad”

La industria vasca, con percances importantes incluso en algunas de sus organizaciones enseña, persiste en la pugna por la excelencia competitiva. No cabe decir lo mismo con carácter general de la industria valenciana. La empresa valenciana ha desarrollado durante las últimas décadas un importante proceso de modernización y renovación, que sin embargo no ha frenado un deterioro de su posición competitiva. Los problemas no se han limitado a las organizaciones de menor tamaño. Las grandes compañías autóctonas han sufrido serios problemas de ajuste al nuevo entorno, que han conducido a la desaparición de empresas emblemáticas de muchos sectores insignia de la economía regional. Pero los problemas de la pyme valenciana para competir en los mercados internacionales, e incluso para proteger su posición en el mercado doméstico, son especialmente serios y se aprecian en el constante retroceso de su competitividad. El ciclo expansivo de la economía española entre 1997 y 2007 alivió los problemas de este segmento industrial, gracias a una demanda interna creciente, alimentada además por el fuerte aumento del empleo inmigrante que ha tirado de la demanda de bienes de consumo de bajo precio. No obstante, la finalización de este ciclo enfrentó a una parte muy alta del tejido industrial regional a serios riesgos de supervivencia. La intensidad del ajuste se está cebando pues especialmente con las pymes de la región.

La convergencia de la economía valenciana con las economías avanzadas en creación de riqueza y renta per cápita pasa fundamentalmente por el crecimiento del empleo. La mejora del bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos desde un planteamiento de sostenibilidad requerirá el impulso de un *modelo de crecimiento económico basado en la productividad.* Una economía con mayores índices de productividad engendrará las oportunidades para conciliar la generación de valor con mayores niveles salariales y de rentas, con innovaciones sociales que aseguren prácticas laborales más participativas, integradoras, inclusivas y equitativas, y con mejoras en la prestación de servicios públicos primordiales manteniendo el equilibrio de las cuentas públicas. Conseguir este impulso depende de un uso más intenso y eficiente de los recursos disponibles, particularmente de sus activos humanos, y exige acciones en el campo macroeconómico y cambios a nivel microeconómico.

A nivel macroeconómico, la creación de empleo debe lograrse sin originar rebrotes en los desequilibrios que han pesado sobre la historia económica

reciente, dos sobre todo: el diferencial de inflación con la zona euro y el desequilibrio externo. En cuanto al primero, la mejor prevención contra las tensiones inflacionistas en salarios y precios es la reducción sostenida de la tasa de desempleo estructural. Por lo que atañe al segundo, hay que recordar que los periodos recientes de crecimiento en los que el desempleo se ha reducido son también, debido a que la creación de ocupación se ha logrado por la vía de aumentar el gasto interno y ante la escasez relativa de ahorro respecto a la inversión, las fases en las que más se han ampliado los déficits por cuenta corriente y subsiguientemente el endeudamiento exterior. Andrés & Doménech (2015: 126-128) han insistido en resaltar este aspecto de nuestro patrón de crecimiento, y su inviabilidad futura por la mayor reluctancia de los mercados financieros a los desequilibrios macroeconómicos.

El defectuoso funcionamiento del mercado de trabajo puede mejorarse introduciendo mayor eficiencia en la regulación laboral. La normativa laboral y el marco de negociación colectiva, así como las costumbres de los agentes involucrados en este mercado, pueden colaborar en la mejora de la competitividad agregada. Pero esto sólo es una condición necesaria para la creación de empleo en un entorno de equilibrio o como mínimo de reducción de los dos desequilibrios. Un crecimiento económico que sirva para atajar la tasa de desempleo estructural, corrigiendo al mismo tiempo los desequilibrios fiscal y exterior, es imposible sin mejorar la competencia en los mercados internos y sin fortalecer la capacidad de expansión sostenida de las empresas en los mercados exteriores. Ambos objetivos se pueden beneficiar de reformas legales e institucionales, pero sólo hasta cierto punto. No conviene aquí engañarse sobrevalorando el potencial de mejora que encierra la acción pública.

La internacionalización también puede favorecerse de la mayor propensión exportadora cuando concurre una ganancia coyuntural de competitividad en precios propulsada por la evolución favorable del coste relativo del factor trabajo; o cuando amanecen ganancias ficticias derivadas de la devaluación de la moneda. Pero ambas son circunstancias efímeras e insostenibles a medio y largo plazo.

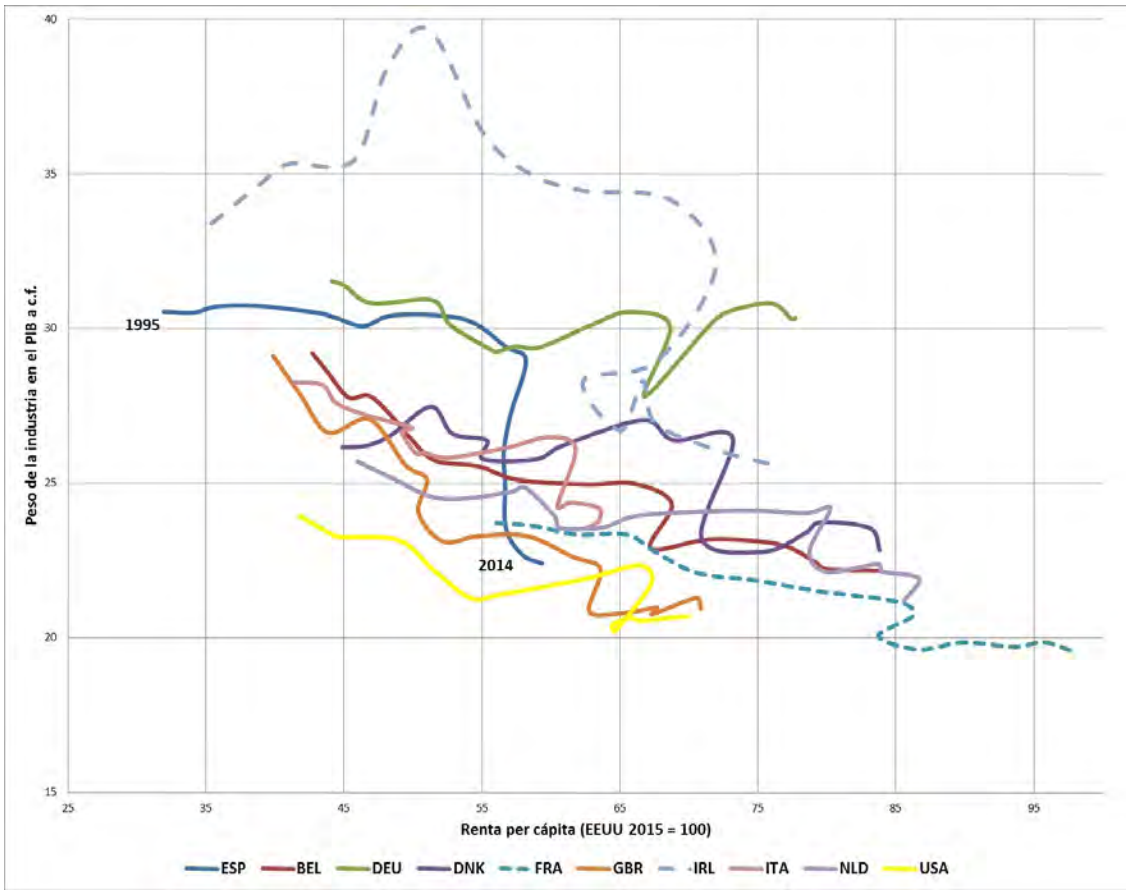
La cesta de factores clave que son determinantes estructurales y sostenibles de la competitividad internacional se compone, ante todo, de cambios de profundo calado en las empresas. La convergencia con las naciones y regiones más competitivas pasa entonces por el ajuste microeconómico en pos

de aumentar la competitividad internacional. Las *estrategias de mejora de la competitividad regional* pueden discurrir por dos sendas totalmente distintas en filosofía y alcance: las políticas de cambio del modelo productivo versus el impulso de la competitividad al nivel de empresa.

Tradicionalmente, se ha achacado el problema de la baja productividad regional a un modelo productivo excesivamente concentrado en sectores manufactureros intensivos en factor trabajo o de bajo valor añadido. De ahí que *el cambio del modelo productivo* se haya fijado como un objetivo primordial de la política económica. El cambio de modelo productivo aboga por estrategias de reindustrialización que cambien las bases productivas y aumenten el peso de la industria, para construir una economía más estable, innovadora y sostenible.

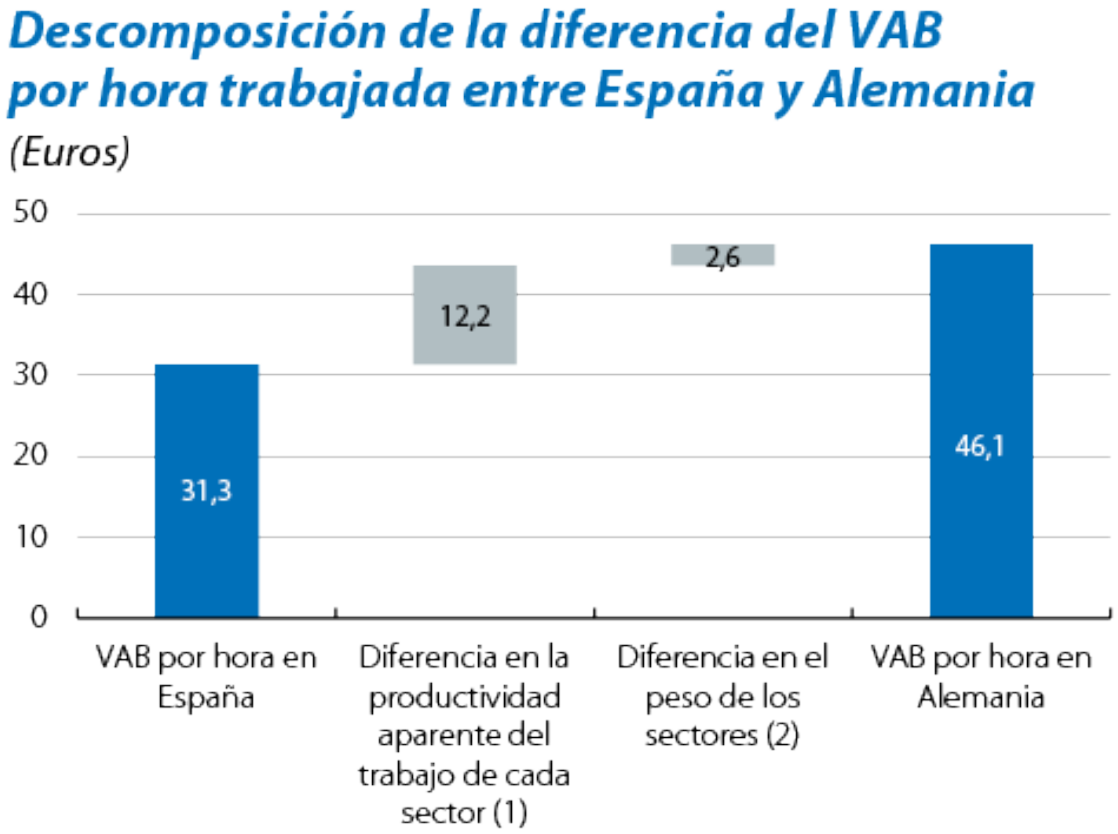
Dicho así suena fácil, cuando lo cierto es que la reestructuración industrial es: (a) un proceso complejo que precisa recursos cuantiosos -cuando ahora priva la escasez- y la suma y coordinación de políticas públicas e iniciativas privadas en muy distintos ámbitos; (b) una elección difícil que exige seleccionar sectores de futuro que apoyar y otros tantos a sustituir por considerarlos caducos o en declive, cuestión de prospectiva en la que nadie posee una varita mágica y que además olvida el carácter artificial de la definición de sector y las oportunidades que surgen siempre por muy maduro que esté para desarrollar nuevos segmentos y modelos de negocio; (c) con frecuencia, una actitud proteccionista de ciertos sectores que sólo conduce a demorar y a encarecer el ajuste, y que además como política sectorial corre el riesgo de ser calificable como ayuda de Estado vetada en la Unión Europea; (d) un enfoque con el punto de mira desviado, porque su objetivo de mejora de la competitividad agregada depende mucho más de factores ajenos a la estructura industrial y al peso relativo del sector secundario en el PIB.

Figura 0.1. Relación entre el peso de la industria (excluida la construcción e incluida la energía) en el PIB a precios corrientes y la renta *per cápita* (PPA en dólares internacionales actuales) en la UE9, España y Estados Unidos, 1995-2014



Fuente: elaboración propia a partir de la Database "Indicadores del desarrollo mundial" del Banco Mundial.

Figura 0.2. Descomposición de la diferencia del VAB por hora trabajada entre España y Alemania por estructura sectorial y productividad aparente del trabajo



Nota: *VAB: valor añadido bruto. La diferencia de productividad aparente del trabajo entre ambos países se descompone entre: (1) diferencia en la productividad aparente del trabajo de cada sector entre países y (2) diferencia en el peso del empleo en los distintos sectores en cada país. Datos del 3T 2015.*
Fuente: *CaixaBank Research, a partir de datos de Eurostat.*

Hay dos evidencias empíricas que *cuestionan la suficiencia e incluso la necesidad de la reindustrialización para formar una economía más productiva y rica.* Andrés & Doménech (2015: 130-131), tomando datos de los países miembros de la UE-8, España y Estados Unidos para el periodo 1970-2013, aportan una primera: aun cuando la tendencia general es a que a medida que el peso de la industria en el PIB decrece la renta per cápita se incremente, hay casos de economías que con el mismo peso industrial muestran diferencias acusadas en su renta per cápita (de hasta 40 puntos porcentuales), y

también hay casos de economías que con niveles de renta per cápita similares pueden tener diferencias significativas en la participación de la industria en el PIB (de hasta 15 puntos porcentuales). La figura 0.1 aporta más constancia empírica en el mismo sentido. Se puede observar nuevamente la disminución de la renta per cápita con la desindustrialización, así como el hecho de que países con el mismo peso relativo industrial que España tengan niveles de renta muy superiores. Es el caso de Bélgica y Dinamarca, que con un peso industrial que no difiere del español en ±0,5 puntos porcentuales, logran niveles de renta per cápita superiores en un 41% (2014). Es más, las consecuencias de la pérdida de cuota industrial del PIB son muy distintas, pues así como Bélgica y Dinamarca han logrado aumentar la renta per cápita en un 22,1% y 14,6% respectivamente sufriendo retrocesos de peso industrial de 2,2 y 3,6 puntos porcentuales, España apenas ha logrado aumentar dicha renta en un 2% tras caer la participación secundaria en 6,6 puntos porcentuales; es decir, la sensibilidad variación del peso industrial / variación del PIB es de 3,3 en España, no llega a 0,1 en Bélgica y se sitúa en 0,2 en Dinamarca, lo cual indica de nuevo que España precisa mucho más peso industrial para conseguir la misma renta per cápita que las dos naciones de comparación.

La segunda evidencia estadística apunta que el diferencial en productividad del trabajo es mucho *más un problema de una inferior productividad aparente del trabajo que un problema de modelo productivo.* Un reciente estudio (enero de 2016) de CaixaBank Research cifraba la responsabilidad en la diferencia del VAB por hora trabajada entre España y Alemania en un 82% en la productividad aparente del trabajo y en un 18% en diferencias en el peso de los sectores en la estructura productiva. La baja productividad del trabajo de la pyme tiene su origen más en el comportamiento de las empresas dentro de las distintas actividades presentes en la estructura sectorial valenciana, que en la presencia dentro de dicha estructura de sectores productivos con mayor intensidad de capital o de tecnología.

En este punto, es oportuno recordar otra evidencia empírica incontestable: las diferencias en desempeño (rentabilidad, crecimiento o productividad) y escala son más acusadas entre empresas del mismo sector (variabilidad intrasectorial) que entre firmas de sectores distintos (variabilidad intersectorial). Este extremo confirma que *las fuentes de la competitividad regional descansan más en aspectos internos de las empresas que en el potencial atractivo de las industrias dominantes en su estructura productiva.*

En suma, el mal funcionamiento del mercado de trabajo en la Comunidad Valenciana no obedece en su mayor parte al peso relativo de los convencionalmente denominados sectores de bajo valor añadido en nuestra estructura productiva, ni a la baja participación relativa de la industria en la producción agregada. La limitada capacidad de nuestro tejido productivo para crecer de forma equilibrada y generar empleo sostenible al nivel y con la calidad que lo hacen regiones desarrolladas, debe atribuirse a la debilidad de su cartera de recursos y capacidades que le permitan evolucionar desde estrategias de competencias por costes y precios bajos, hacia estrategias de diferenciación en activos intangibles como la innovación, el talento del capital humano, la marca o el servicio al cliente; así como a su escasa adopción de las prácticas avanzadas que ayudan al desarrollo de tales competencias al mismo tiempo que trabajan por la sostenibilidad económica, social y medioambiental.

Salir definitivamente de la crisis y acentuar el ritmo y la intensidad de la recuperación pasará inevitablemente por brindar un impulso a la excelencia de las empresas regionales. El proceso de cambio impulsado por el Gobierno autonómico puede ser baldío si no cuenta con el apoyo del tejido productivo y fracasa en la necesaria emigración hacia los nuevos patrones de responsabilidad, sostenibilidad y competitividad.

Esta reflexión conduce a defender que la estrategia de impulso de la competitividad regional debería articularse sobre el apoyo al desarrollo de empresas con la mayor productividad y capacidad para crear empleo de forma sostenible, creciendo en los mercados internacionales sobre la base de ventajas competitivas duraderas. El fortalecimiento del capital humano, del capital intelectual, del capital tecnológico y del capital social son políticas claves en este empeño. Y aquí entra en juego de nuevo el tamaño de las unidades productivas de la Comunidad Valenciana, porque la escala de empresa condiciona frecuentemente la forma en que se organizan y utilizan los factores productivos, siendo por ello un aspecto crucial para la mejora de la productividad.

La gran duda es si la reducida dimensión de una gran parte de la oferta productiva regional hace inviable esta estrategia. La capacidad de la pyme valenciana para afrontar la economía globalizada del conocimiento colaborando en el desarrollo de una economía más solidaria y sostenible puede ser seriamente cuestionada a la luz del conocimiento académico de sus posibilidades, que lleva a predecir que carece de muchos de los recursos y

capacidades que la competitividad va a requerir en el nuevo escenario. Pero esta hipótesis no tiene por qué ser cierta en el caso de la pyme valenciana. No se tiene actualmente información segura, completa y actualizada de la competitividad de la empresa valenciana y específicamente de la pyme autonómica. Muchos analistas siguen hablando con tópicos construidos sobre la base de los primeros informes que se hicieron, hace décadas, puesto que no se ha hecho un ejercicio serio de investigación que actualice el conocimiento del estado de la cuestión.

Conocer los activos en que la pyme puede ser más competitiva que la gran empresa sería de gran utilidad para políticas públicas enfocadas hacia ellas, así como para los propios directivos y empresarios de estas organizaciones orientándoles hacia qué aspectos deben centrar sus estrategias competitivas. Dado que la pyme es el actor básico del tejido empresarial valenciano y español, el conocimiento más cierto y profundo de las variables determinantes de su competitividad puede servir para la articulación, por los agentes privados y públicos, de estrategias de desarrollo más acertadas, que deben redundar en la mejora del bienestar y del crecimiento económico.

El *objetivo principal de este trabajo* pretende contribuir a subsanar estas deficiencias de conocimiento. Su misión básica consiste en diagnosticar el estado de la situación respecto a la sostenibilidad de la pyme valenciana, cómo puede verse afectada su competitividad, desarrollo y supervivencia por los cambios del entorno en la evolución hacia una economía del conocimiento globalizada.

Los objetivos más concretos pueden enumerarse del siguiente modo:

1. Actualizar la información disponible sobre el peso de la pyme dentro del tejido productivo valenciano, su evolución y perspectivas, dentro de un análisis comparado con la empresa española, e intentar razonar los determinantes de dicha fuerza.

2. Estudiar el estado del conocimiento del problema de la relación entre la gran empresa y la pyme, analizando cómo han evolucionado sus papeles (cohabitación, cooperación, competencia), a medida que se han desarrollado distintos modelos de organización de la producción, y valorar la idoneidad de cada uno de ellos para asentar estrategias competitivas basadas en activos tangibles o intangibles.

3. Identificar las variables internas y externas a la empresa con mayor poder explicativo del desempeño organizativo, y en especial del tamaño como factor explicativo de las competencias distintivas.
4. Identificar los factores determinantes de la excelencia y la capacidad de supervivencia y de crecimiento de la pyme valenciana en la economía global, tanto aquellos externos a la organización como los internos alusivos a sus recursos, capacidades, estrategias y modelos organizativos.
5. Diagnosticar el potencial que la pyme valenciana tiene para colaborar en la evolución hacia un modelo económico regional de crecimiento responsable y sostenible.
6. Identificar los factores que pueden impulsar la competitividad y el crecimiento de la pyme valenciana a largo plazo, encauzándolas por sendas de desarrollo sostenible.

Pese a su presencia e importancia, la pyme sigue sin tener una definición que goce de unanimidad. La gran heterogeneidad de pymes obstaculiza la construcción de un marco conceptual que agrupe a todas las organizaciones de una talla reducida. El objetivo del primer capítulo es revisar las conceptualizaciones existentes de pyme y proponer un concepto que capture todas las especificidades que les son comunes, sin dejar de reconocer su heterogeneidad. Además, en este punto se abordan también los problemas metodológicos relativos a la disponibilidad de fuentes y datos y métodos para su estudio. Una vez aclarado el campo de estudio y la metodología para abordarlo, se compila y sistematiza el conocimiento acumulado sobre el tamaño empresarial y la pyme, marcando sus límites, los enfoques teóricos aplicados a su prognosis que han derivado del pensamiento económico, y los problemas teóricos fundamentales que persisten para su plena comprensión, dedicando una atención especial al reto de la sostenibilidad. Para ello, se modeliza el problema de la sostenibilidad avanzando sobre el clásico trípode social, medioambiental y económico, mediante la distinción dentro de este último de nuevas dimensiones. Además, se propone un modelo explicativo de la adaptación de la empresa al reto de la sostenibilidad (modelo de las 5C), que nos servirá de metodología para el análisis empírico.

El capítulo segundo aborda el primer problema esencial que gira alrededor de la pyme, que no es otro que su peso dentro del sistema económico en comparación con las compañías de mayor talla, en una serie de aspectos

que definirían su sostenibilidad macroeconómica. El marco territorial para este análisis de la importancia macroeconómica de la pyme es el de la Comunidad Valenciana, si bien a fin de mejorar la valoración de la misma en términos relativos, se añade un análisis comparado con la empresa española. La demografía de las empresas de un territorio ejerce una influencia significativa sobre el crecimiento económico, el empleo, la productividad y la innovación, entre otras variables. Por tanto, el análisis del número de empresas, de las tasas de nacimiento y de mortalidad de este parque, así como de las diferencias en estos aspectos según el tamaño, la forma jurídica o la localización, debe aportar luz sobre la realidad y las tendencias económicas de la región, que deben tomarse en consideración tanto en el diagnóstico como en la generación de políticas. El capítulo se extiende en valorar la sostenibilidad macroeconómica de la pyme valenciana a partir de su cumplimiento de las funciones estabilizadoras, dinamizadoras y equilibradoras que se le asignan, en relación a su capacidad de supervivencia y a su aportación al empleo y la inversión.

Uno de los retos esenciales que penden sobre la empresa sea cual sea su dimensión es la demanda de responsabilidad social y medioambiental que emana de sus *stakeholders*. La fortaleza de esta presión y la forma en que la empresa modula su respuesta son factores críticos en el encauzamiento de una economía por sendas de desarrollo responsable y sostenible. El capítulo tercero trata este punto y en cómo difiere la conducta social y medioambiental de la pyme ante la gran empresa de la Comunidad Valenciana, ofreciendo información sobre los valores y las prácticas que dominan en este colectivo y su contribución a la sostenibilidad social y medioambiental de la Comunidad Valenciana. El esquema de análisis trata primero del conocimiento por la empresa valenciana según su tamaño de los retos sociales y medioambientales, para ver luego cómo los reconoce y comparte, y en qué medida este reconocimiento conduce a un compromiso manifestado en la aplicación de prácticas de sostenibilidad social y medioambiental, las cuáles son en definitiva los determinantes principales del desempeño social y medioambiental.

El capítulo cuarto se centra en otro aspecto crítico para la pyme, cuál es la relación existente entre el tamaño y la competitividad y el grado de sostenibilidad microeconómica de la pyme, a partir de sus dos dimensiones de desempeño competitivo y desempeño colaborativo. El análisis de la competencia entre la pyme y la gran empresa se ha detenido hasta entrado el

siglo XXI, sobre todo, en el impacto de la integración económica y de la globalización y en la apreciación de la coherencia de la teoría de los campeones nacionales. Sin embargo, este juicio demoledor de la viabilidad competitiva de la empresa de talla reducida empieza a ser cuestionado desde los años 90. Este capítulo revisa la cuestión de las ventajas competitivas ligadas al tamaño y si ser grande es lo único importante en el mercado. Dado que las fuentes de ventajas sobre la competencia reposan fundamentalmente en los recursos y capacidades de la empresa, el estudio de los inductores de unos resultados superiores se fija en el inventario de activos que posee o controla la empresa valenciana y cómo difiere este stock en función de la dimensión. Sin embargo, el desempeño competitivo de la pyme no se agota en el análisis de sus competencias. La configuración y los límites de los modelos de organización de la producción y del trabajo ha sido una fuerza decisiva a la hora de moldear la dinámica de los mercados y la competencia, aunque la influencia ha sido recíproca de modo que los modelos organizativos han sido respuestas de la empresa a los retos que marcaron a la firma del pasado y de los que marcarán a la empresa del siglo XXI. El capítulo también aborda este punto, desvelando los modelos organizativos de la gran empresa y de la pyme, su lógica económica y organizativa y el soporte ideológico que los justifica dentro del pensamiento económico y organizativo. Este examen permite apreciar la evolución que la empresa moderna ha sufrido, desde el clásico modelo de organización unitaria hasta la organización multidivisional, pasando por la organización verticalmente integrada; así como la transformación de los modelos de las pymes, incluyendo el prototipo de firma independiente de dimensión reducida, junto a las formas flexibles y reticulares que dan fundamento al modelo cooperativo de empresa y a los modelos emergentes de pymes de base tecnológica y de alto potencial de crecimiento. El capítulo se cierra con el análisis de la segunda dimensión de la sostenibilidad microeconómica referente al desempeño colaborativo prestado por las personas relacionadas con la empresa. Se analizan aquí las prácticas en gestión de las personas y de los proveedores que la pyme valenciana maneja, en comparación con la gran empresa, y los resultados que han generado en desempeño laboral y desempeño de la cadena de suministro.

El diagnóstico de la situación y perspectivas de la pyme abordado en los capítulos previos es la antesala que permite, en el capítulo quinto, sintetizar unas conclusiones sobre la posición de la pyme valenciana ante el reto de la

sostenibilidad, que sean de utilidad para diseñar las políticas públicas de apoyo a la pyme que la ayuden a superar sus debilidades competitivas y a reforzar su alineamiento con la evolución hacia un modelo económico regional de crecimiento responsable y sostenible.

I. ANÁLISIS DE LA EMPRESA SEGÚN SU TAMAÑO

I.1 CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

I.1.1 Definición de pyme y medida del tamaño empresarial

La investigación de la pyme se enfrenta a un problema metodológico: el concepto y la forma de medición del tamaño y del propio constructo "pyme". La manera de definir y de medir el tamaño organizativo es una cuestión básica, porque de la adecuada conceptualización y medición de la variable pueden extraerse resultados distintos al investigar sus relaciones con otras variables. Sin embargo, la literatura se refiere comúnmente a pequeña, mediana y gran empresa, con un consenso escaso sobre sus definiciones y la forma de deslindar sus ámbitos. Brooksbank (1991: 17-18) identifica tres problemas básicos e interrelacionados que subyacen al tema del tamaño organizativo: ¿qué es tamaño?, ¿cómo debe medirse el tamaño? y ¿dónde está la línea divisora entre pequeña, mediana y gran empresa?

El *desarrollo teórico del concepto de tamaño* es muy escaso. Kimberley (1976) definió hace ya más de 40 años el panorama como un "páramo teórico", situación sobre la cual poco se ha avanzado hoy en día. Aunque existen múltiples definiciones de tamaño, las conceptualizaciones empleadas por los investigadores reflejan invariablemente sus propios objetivos heurísticos. En la amplia gama de conceptos esbozados, encontramos desde definiciones simplemente referidas a volumen de activos o de ventas, hasta definiciones de la dimensión como la "escala de las operaciones" (Aldrich, 1972) o como "el ámbito de una organización y de sus responsabilidades" (Blau, 1972). La elección de la definición de tamaño puede conducir a resultados incomparables, porque no todos los conceptos y medidas son convergentes. Por ejemplo, la escala de operaciones de una empresa no está necesariamente relacionada de forma directa con el número de empleados, ni el volumen de sus activos con la cifra de facturación.

A pesar de la falta de consenso, se puede afirmar que la dimensión de una empresa debe expresar el volumen de las diferentes magnitudes que sirven para explicar qué es y qué hace una unidad productiva. El concepto de tamaño debe pues apoyarse en la medida de las magnitudes explicativas de la estructura y la actividad de la organización. Por un lado, la dimensión de una organización viene plasmada en su base de recursos y capacidades, que condicionará de forma decisiva su estrategia y sus resultados. Por otro lado,

el tamaño de la empresa no puede entenderse sin aludir a la escala absoluta de sus operaciones, que delinean el contexto de mercado en que se desenvuelve. Damanpour (1992: 378-379) ha distinguido precisamente estos dos criterios que perfilan el tamaño como factor organizativo y como factor contextual. A estas dos dimensiones cabe añadir una tercera, dado que empresas de distinto tamaño se diferencian acusadamente por un amplio rango de características relevantes que influyen sobre el proceso de adopción de decisiones estratégicas.

En conjunto, el *concepto multidimensional de tamaño* puede entonces caracterizarse por tres facetas (Camisón, 2001b):

— La dimensión organizativa, alusiva a su base de recursos y capacidades.

— La dimensión contextual, traducida en la extensión de mercado (medida por indicadores como el número de mercados o de clientes) en que se desenvuelve y la cuota del mismo que controla.

— La dimensión estratégica, definida por una variedad de características estratégicamente relevantes.

La gama de posibles respuestas a las cuestiones de qué es el tamaño de una empresa recoge un amplio número de aspectos que pueden estar o no presentes en una organización, que tipificarían su naturaleza y que pueden ser operativizados por criterios cuantitativos o cualitativos (Marchini, 1995: 16-17). La pluralidad de estas notas descriptivas da pie a Dennis (1982) para identificar tres tipos de medidas: cualitativas o conceptuales, cuantitativas u operativas, e híbridas de las dos anteriores. El *problema de la medida del tamaño empresarial* se sustancia pues en la elección entre conceptos de corte cuantitativo y de corte cualitativo. Vamos pues a desarrollar una descripción de las variables de ambas clases que permiten determinar la talla de las empresas, y cómo dichos criterios participan de las diferentes definiciones que se han propuesto para distinguir segmentos de la población empresarial en función de su dimensión.

Las *definiciones cuantitativas de tamaño* son las más frecuentes (Bolton Report, 1971; Mayes, 1983; Damanpour, 1992; Wynarczyk et al., 1993; ENSR, 1993, 1997). Los criterios dominantes para la definición cuantitativa del tamaño se han referido al volumen de recursos disponibles para la producción, operativizados con el número de empleados, los recursos propios o la cifra de activos totales. El número de trabajadores es la medida

más utilizada, por su simplicidad, disponibilidad, correlación con el valor añadido e independencia de las fluctuaciones monetarias y de parámetros tributarios; aunque presenta el problema de estar sesgado por la intensidad en mano de obra de la industria. También han sido utilizados medidores del volumen de operaciones realizado, que viene a describir los resultados conseguidos por la firma, y que se ha operativizado normalmente con el volumen de facturación o el valor añadido. La cifra de ventas es más frecuentemente utilizada por existir mayor información pública de ella, aunque el valor añadido presenta la ventaja adicional de aproximar la contribución de la empresa a la producción nacional, si bien presenta problemas de cálculo y es un dato menos difundido en fuentes secundarias. No obstante, el rango de las definiciones ha sido muy amplio, cada una con fines particulares, y la coincidencia en los puntos de corte escasa.

La única ventaja reseñable del criterio cuantitativo es su simplicidad de aplicación, al ser tales indicadores fácilmente disponibles, poco ambiguos y poder definirse los puntos de corte sin problemas. Sin embargo, presenta varios problemas importantes:

1. La categorización insuficiente de las dimensiones que construyen el dominio del constructo tamaño. Las medidas cuantitativas suelen reducirse a una única dimensión seleccionada sin argumentos teóricos bien fundados. Por ello, las definiciones simples basadas en un único indicador han ido cediendo en favor de definiciones que pretenden ser más robustas combinando varios índices en medidas multidimensionales.

2. En segundo lugar, está el problema de las complicaciones que las diferentes medidas crean para la comparación en cuatro niveles: entre empresas, intra-industria, entre industrias y entre países (Brooksbank, 1991: 18). La realización de comparaciones entre empresas tomando como única base la escala absoluta de sus operaciones carece en buena medida de rigor teórico, pues según la medida usada una organización puede encuadrarse en diferentes categorías, es decir, los criterios señalados no son intercambiables pues las clasificaciones que generan no son equivalentes (Nguyen & Belhumeur, 1985). Sería el caso, por ejemplo, de una compañía publicitaria con un gran volumen de ventas, pero con un ámbito de operaciones reducido y una base de personal estrecha. Las características de cada industria afectan igualmente al significado económico del tamaño, como se comprende al comparar la industria musical y la industria de la construcción. Las heterogéneas realida-

des económicas nacionales y las diferencias de escala entre las empresas de distintas naciones hacen que el concepto de pyme pueda sufrir diferencias sustanciales en diferentes entornos; así, en España la ampliación de umbrales sería negativa, porque la realidad económica hispana gira en torno a microempresas, que deberían competir por recursos con nuevas potenciales pymes receptoras de ayudas financieras y fiscales de mucho mayor tamaño de otros países. El concepto de "grande" o "pequeña" se ve igualmente relativizado por el momento temporal.

3. Otro problema de medición es si recurrir a una medida directa o a una transformación logarítmica de los datos brutos. Kimberly & Evanisko (1981: 700) aconsejan la utilización de la variable tamaño transformada, porque permite la reducción de la varianza de la distribución de valores a lo largo de la muestra. En cualquier caso, la elección debería estar presidida por la forma teórica que adopta la selección entre tamaño y variable dependiente (lineal versus no lineal).

La consideración de las medidas cuantitativas de tamaño como insuficientes ha estimulado a numerosos autores a buscar valoraciones alternativas. Las *definiciones cualitativas de tamaño* intentan minimizar los problemas implícitos a las definiciones cuantitativas, buscando un cierto sustrato teórico para la clasificación. Los conceptos más usuales intentan teorizar las diferencias de tamaño entre las empresas reflexionando sobre los efectos del tamaño sobre las organizaciones o sobre algún aspecto de su organización que distingue su estrategia y estructura. La definición cualitativa de una configuración conceptual más plena del tamaño, asentada en una fuerte base teórica, permite seleccionar un amplio rango de criterios de dimensión relevantes, tales como la independencia jurídica de organizaciones de mayor tamaño, aspectos relativos a su modelo de organización de la producción, forma de gestión, sistemas de planificación y control, sistemas de medición del desempeño, sistemas de gestión de recursos humanos, relaciones con otras empresas (interdependencia-red) y estructura de propiedad y control caracterizada por la coincidencia de personas incluso de un mismo núcleo familiar.

El primer trabajo que perfiló el tamaño a partir de criterios cualitativos fue la *U.S. Small Business Act* (1951), que propuso aproximarse en base a tres criterios: dominio del sector y ejercicio independiente de la propiedad y la gestión. Un segundo ejemplo de enfoque cualitativo es el de Van Hoorn

(1979). Este autor, al estudiar las actividades de planificación estratégicas de las pequeñas empresas, propuso cinco características estratégicamente relevantes que diferencian a las pequeñas de las grandes empresas:

1. Un número comparativamente limitado de tipos de desempeño (productos, tecnologías, conocimientos, etc.).
2. Recursos y capacidades comparativamente limitados.
3. Sistemas de gestión, procedimientos y técnicas administrativos necesarios para evaluar y controlar la posición estratégica de la empresa, menos desarrollados.
4. Estilo directivo más asistemático y con un aprendizaje más informal.
5. Las posiciones de alta dirección y la mayoría del capital social están en manos de los fundadores de la compañía y/o de sus familiares.

El mismo procedimiento de conceptualización ha propuesto Velu (1980). Buscando investigar los procesos de crecimiento y desarrollo de las organizaciones, este autor identificó una serie de características típicas de empresas de diferentes tamaños respecto a los criterios de objetivos, administración, producto, personal y financiación. En esta línea, Pollard (1965: 25) entiende que "una empresa es grande cuando su dirección tiene que ser delegada en alguna medida y se convierte en un problema". En términos similares, Immer (1954: 294) escribe que "el término grande se utiliza para referirse a fábricas de tal tamaño que crean serios problemas de organización, concentración de mano de obra y necesidades de capital". En sentido contrario, el bajo poder de mercado o no mantenimiento de posiciones dominantes en su actividad son rasgos típicos de las pymes hasta el punto de constituir un rasgo de su aproximación conceptual establecida en países como Estados Unidos (Piore, 1990) o Gran Bretaña (Storey & Johnson, 1990).

No obstante, la definición cualitativa no deja de tener problemas, aunque ahora no son tanto de insuficiente conceptualización teórica sino de su operativización, de la practicidad en su implantación. Los criterios cualitativos no siempre tienen la ventaja de accesibilidad y objetividad de puntos de corte que tienen los cuantitativos. Otra dificultad deriva del potencialmente elevado número de criterios involucrados. Una tercera traba reside en el hecho de que los criterios empleados tienen una amplia presencia en el mundo empresarial que no tiene por qué estar ceñida

necesariamente a las empresas de menor o mayor tamaño. Así, se habla del control de la propiedad por la dirección y de la propiedad y dirección familiar como un elemento consustancial a las firmas de reducida dimensión (Marchini, 1995: 89), pero tampoco es un aspecto inhabitual en las grandes corporaciones. El criterio de independencia tampoco resuelve todos los problemas ante realidades como las franquicias, que en unos casos pueden reputarse como empresas de reducida dimensión asociadas para ganar poder de compra y de mercado, pero en otros son cuasi-filiales del franquiciador (Julien, 1990: 412). Una situación similar se encuentra en las empresas que practican la subcontratación, que pueden calificarse como una "cuasi-integración" en el caso de la subcontratación de capacidad mientras que si desarrollan la subcontratación de especialidad retienen cierto poder sobre el contratante (Houssiaux, 1957).

Una tercera posibilidad de medida es de carácter híbrido, combinando indicadores cuantitativos y cualitativos. Como indica Brooksbank (1991: 22), los criterios cuantitativos son necesarios para indicar la escala de las operaciones y recursos de la empresa, que moldean la estrategia; del mismo modo que lo son los criterios cualitativos que capturan las peculiaridades del proceso de toma de decisiones. La conjunción de ambas medidas debiera permitir obtener muestras más homogéneas de empresas de un tamaño similar. Los elementos cualitativos suelen jugar en la mayoría de estas medidas un papel importante, complementando las medidas cuantitativas que por sí solas suelen originar clasificaciones de firmas bastante heterogéneas dentro de cada segmento dimensional.

El Informe Bolton (1971) fue la aportación original que renovó la investigación del tamaño en la economía industrial en el Reino Unido. Este estudio seleccionó como características cualitativas que definen el tamaño empresarial las tres siguientes: la cuota de mercado, la relación entre gerencia y propiedad, y la independencia de los directivos en la toma de decisiones. Otra propuesta de definición con la misma filosofía de combinación de criterios cuantitativos y cualitativos es la de Julien (1990: 422-423). Para este autor, las características que mejor definen el tamaño organizativo son las seis siguientes: la talla organizativa, el grado de centralización de la gestión, el nivel de especialización, el enfoque de la estrategia, la organización del sistema interno de información y el desarrollo del sistema de información externa.

Brooksbank (1991) da otro ejemplo de medida híbrida. Los criterios cuantitativos utilizados son el número de empleados y el volumen de ventas, seleccionados por ser los más populares. El criterio cualitativo seleccionado busca superar los problemas de las medidas clásicas de este tipo y se basa en el modelo de etapas de crecimiento de la empresa de Scott (1971). Este autor defiende este criterio con diversos argumentos: (a) el interés que presenta para capturar el aumento de la complejidad de su forma organizativa (desde la empresa de un único producto hasta la gran empresa conglomerada, diversificada y multi-producto) a medida que crece el número de productos y de mercados servidos; (b) porque las características directivas y estructurales asociadas con cada etapa son muy similares a las asociadas intuitivamente con los prototipos de pequeña, mediana y gran empresa; (c) porque constituye una variable de fácil medición y práctica para la investigación empírica.

La tercera controversia alrededor de la variable dimensión aparece cuando no se toma el tamaño empresarial como una variable continua y se opta por utilizarlo como criterio categórico para distinguir distintas clases de empresas, como suelen ser las microempresas, las pequeñas, medianas y grandes empresas. De hecho, la utilización de los parámetros dimensionales para diferenciar las empresas sirve principalmente al objetivo de definir categorías de empresas por su talla, que han recibido habitualmente las denominaciones de microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas.

La fijación entonces de los *umbrales de tamaño* que separan las distintas categorías de empresa es harto difícil, dada la arbitrariedad implícita a cualquier elección por carecer de cualquier base teórica. Los investigadores suelen entonces elegir en función de su conveniencia, de su juicio personal o de la "sabiduría convencional" (Brooksbank, 1991: 20). El criterio más utilizado en las clasificaciones estadísticas oficiales de cada país se ha basado en la naturaleza de su estructura productiva. En los países con un peso relativamente elevado de pymes, el límite superior de este segmento suele ser bajo (50 ó 100 empleados); mientras que en las naciones con mayor presencia de grandes empresas el umbral crece hasta los 250 e incluso los 500 trabajadores.

El problema de la *división de la población empresarial según la dimensión* es especialmente agudo cuando se toman medidas cualitativas de la talla

empresarial, hasta el punto de que obliga a recurrir a indicadores cuantitativos para delimitar los puntos de corte. Así, Immer (1954: 294), refiriéndose a la industria inglesa de mediados del siglo XIX, estima en 300 empleados el umbral a partir del cual los problemas de coordinación se acentúan, siéndole a un solo hombre imposible controlar a sus supervisores y viéndose obligado a emplear como intermediario a otro, como director o superintendente. Pollard (1965: 26) precisa más su conceptualización, distinguiendo dos tipos de industrias (dentro del contexto temporal de la Primera Revolución Industrial) en Inglaterra: actividades fáciles de dirigir y propensas a aceptar la rutina siguiendo el modelo de otras empresas (ejemplo de la industria textil), situando en ellas el límite inferior en 200 obreros; y actividades con trabajadores más cualificados y con funciones más diferenciadas, o con mayor inversión de capital, más difíciles de organizar a gran escala por su propia naturaleza, donde el límite inferior estaría en torno a 120-150 personas. Allen (1931: 114), ubicándose prácticamente en el mismo momento histórico y espacial que Immer, definía la "empresa grande" como aquella con un empleo superior a 150 personas y que hacía un uso generalizado de la maquinaria.

Ya en tiempos actuales, el Report Bolton (1971) distingue la pequeña de la gran empresa por tres notas: (1) una cuota de mercado relativamente pequeña; (2) la gerencia personal por sus propietarios; (3) la independencia de grupos corporativos, de manera que sus directivos-propietarios toman sus decisiones sin control exterior. Por su parte, Julien (1990: 422-423) identifica seis características que distinguen a la pyme: una talla organizativa reducida, la centralización de la gestión en manos de la persona del propietario, una débil especialización tanto de la dirección (asumiendo tanto funciones directivas propiamente dichas como funciones ejecutivas) como de los empleados y del equipamiento, un enfoque del proceso estratégico de corte intuitivo o poco formalizado, un sistema de información interno simple o poco organizado (limitado al diálogo y a la percepción directa) y un sistema simple de información externa asentado en el contacto directo con los clientes. Julien propone, a partir de estos factores clave, una tipología de empresas a modo de continuo como se aprecia en la figura 1.1.

La *conceptualización de la Unión Europea* sigue también la aproximación híbrida. El *Observatorio Europeo de la Pyme* (1993) la concibió inicialmente como organizaciones con menos de 500 empleados. Posteriormente la Comisión Europea (en su Recomendación 96/280/EE, de 3 de abril de 1996)

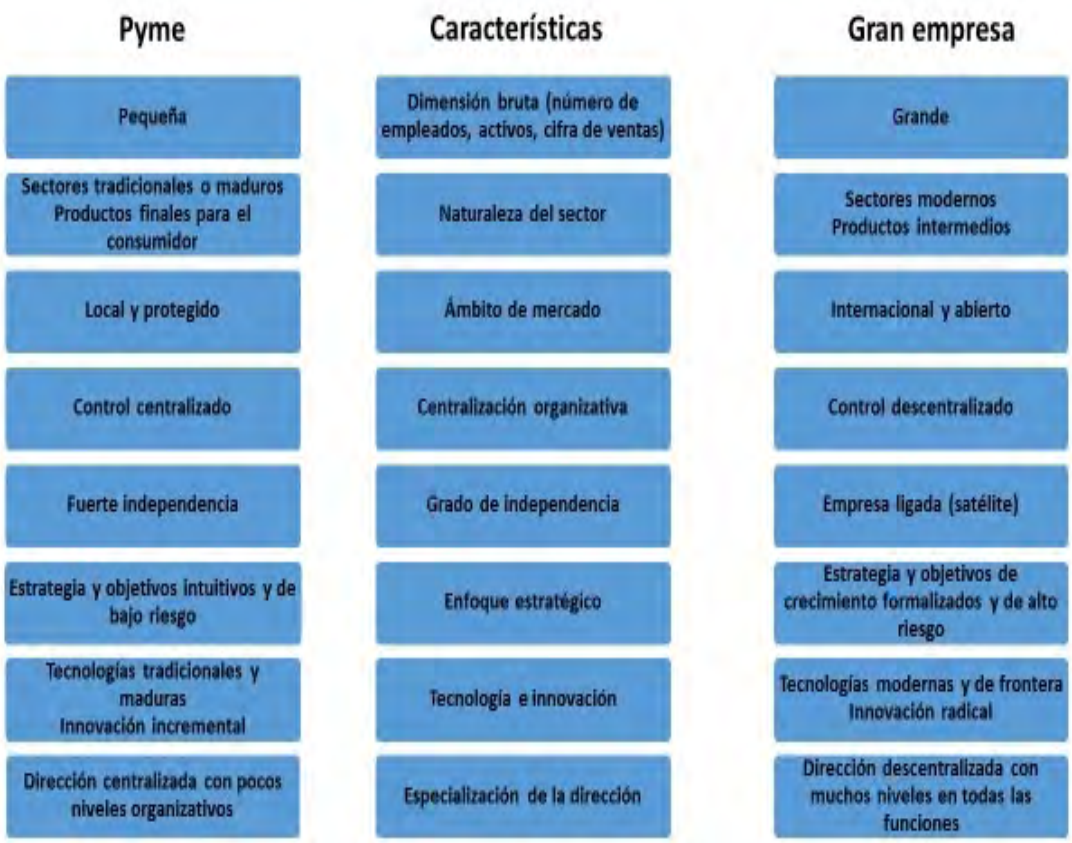
ha establecido nuevos criterios oficiales para la clasificación de empresas por tamaño, que da una caracterización más rica. Según esta definición, serán pymes las empresas que ejerzan una actividad económica, independientemente de su forma jurídica, y que cumplan dos de los tres criterios cuantitativos siguientes:

— (1) una plantilla que no alcance los 250 empleados;[4]

— (2) una facturación neta que no exceda de 40 millones de euros;

— (3) un balance total no superior a 27 millones de euros.

Figura 1.1. Una tipología de las empresas sobre un *continuum*



Fuente: Julien (1990: 421).

[4] El umbral de los 250 empleados es el más habitual en la mayoría de países de la OCDE. En cambio, en Japón y Estados Unidos la cota mínima es de 300 y 500 empleados, respectivamente.

Figura 1.2. Definición oficial de microempresa y pyme por la Unión Europea

Categoría de empresa	Cálculo de plantilla: Unidades de trabajo anual (UTA)	Volumen de negocios anual	o	Balance general anual
Mediana	< 250	≤ 50 millones de euros (40 millones de euros en 1996)	o	≤ 43 millones de euros (27 millones de euros en 1996)
Pequeña	< 50	≤ 10 millones de euros (7 millones de euros en 1996)	o	≤ 10 millones de euros (5 millones de euros en 1996)
Microempresa	< 10	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)	o	≤ 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)

Fuente: recomendación 96/280/EE, de 3 de abril de 1996, de la Comisión Europea

Además, la pyme debe cumplir obligatoriamente otro criterio cualitativo: independencia, no debiendo pertenecer a una gran empresa o a un grupo empresarial.

Se establece asimismo una subdivisión entre pequeña y mediana empresa, encuadrando en la primera categoría las organizaciones con umbrales de plantilla entre 10 y 50 empleados y en la segunda categoría entre 51 y 250 empleados; las organizaciones por debajo de 10 empleados entran en la categoría de microempresas.

Más recientemente (2003), la Comisión Europea elaboró propuestas de modificación de estos criterios en sus Directivas 78/660/CEE y 83/349/CEE, plasmadas en la *Recomendación de la Comisión de 06/05/2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, 2003/361/EC*, y que entraron en vigor en enero de 2005. La nueva definición de la UE no

toca los parámetros de número de empleados, pero incrementa los umbrales de ventas y activos en un 25 %. Luego ahora la facturación no debe alcanzar los 50 millones de euros (10 y de 5 millones en los casos de pequeñas y microempresas), mientras que los umbrales máximos de volumen de activos se han fijado en 42, 10 y 2 millones de euros (figura 1.2). La Comisión Europea supervisa regularmente estas definiciones y elabora guías para la aplicación práctica de su definición en los estados miembros. Un estudio independiente conducido en 2012 concluyó que no había necesidad de revisar los criterios, pero aconsejaba alguna orientación sobre las normas existentes. Ello ha dado pie a la publicación en 2015 de una versión actualizada de la guía del usuario sobre la definición de pyme.

Adicionalmente, la UE exige que las pymes sean empresas autónomas, distinguiendo este régimen del de empresa asociada y empresa vinculada en los siguientes términos (Recomendación de 2003):

— **Empresa autónoma.** Se entiende por tal la empresa independiente que no tiene participaciones de control en otras empresas ni otras compañías las tienen en ella. El límite de las participaciones que una empresa puede tener en otra o viceversa se fija en el 25% del capital o de los derechos de voto (de los dos el mayor).

— **Empresa asociada.** Se considera asociada a la empresa que tiene participaciones iguales o superiores al 25% del capital social o de los derechos de voto (de los dos el mayor) en otras compañías, y/o otras compañías tienen participaciones de igual magnitud en ella. Una empresa asociada no puede estar vinculada a otras, es decir, los derechos de voto recíprocos no deben superar el 50%.

— **Empresa vinculada.** Se considera que dos ó más empresas están vinculadas si tienen alguna de las siguientes relaciones:

- Que la empresa posea, o en virtud de un acuerdo sea capaz de ejercer un control exclusivo, de la mayoría de los derechos de voto de los accionistas o los socios de otra empresa.
- Que la empresa tiene derecho a nombrar o revocar a la mayoría de los miembros del órgano de administración o de dirección.
- Que exista un contrato entre las empresas, o bien una cláusula estatutaria de una de las empresas que permita a una de ellas ejercer una influencia dominante sobre la otra.

La *perspectiva oficial española* ha adoptado tradicionalmente esta visión organizativa del tamaño, desde que en los años 40 del pasado siglo se introdujese el concepto de pyme dentro de las nuevas políticas de apoyo a las empresas. De hecho, existe una variopinta gama de definiciones cuantitativas de empresas elaboradas con el fin de regular la concesión de beneficios fiscales. La primera aparición en la normativa tributaria de las "empresas de reducida dimensión" se da en la ley 43/1995, de 27 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades, que las define simplemente como las compañías con una cifra de negocios máxima de 250 millones de pesetas. Pero cinco años más tarde, en el real Decreto-Ley 3/2000, de 23 de junio, por el que se aprobaron medidas fiscales urgentes de estímulo al ahorro familiar y a la pequeña y mediana empresa, el umbral de empresa de reducida dimensión se eleva hasta un volumen de facturación de tres millones de euros, que es justamente el doble del nivel anterior.

Actualmente, la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades, considera empresas de reducida dimensión aquellas sociedades cuya cifra neta de negocios en el periodo inmediato anterior sea inferior a 10 millones de euros, convergiendo así con uno de los umbrales fijados por la UE. Sin embargo, otras referencias oficiales siguen imponiendo conceptos distintos.

Es el caso de la concepción contable de pyme establecida en el vigente Plan General de Contabilidad de Pymes, que entiende por tales las empresas que durante dos ejercicios consecutivos reúnan a fecha de cierre de ambos, al menos dos de las tres circunstancias siguientes:

— Que su activo no supere los 2.850.000 euros.

— Que su importe neto de la cifra de negocios no supere los 5.700.000 euros.

— Que su número medio de trabajadores no supere los 50.3

Por tanto, aunque la conceptualización de la UE va lentamente reconociéndose en este ámbito territorial como la definición de referencia a efectos oficiales, sigue sin existir un régimen jurídico general que otorgue un tratamiento unitario para las pymes. Existen igualmente notables divergencias según la Comisión Europea, la UK Companies Act de 1985 o las definiciones de Estados Unidos (Deakins, 1999).

Figura 1.3. Definiciones de pyme en Estados Unidos

	Manufacturing and non-exporting services firms[a]	Exporting services firms[b]		Farms
		Most	High value[c]	
Number of employees	< 500	< 500	< 500	< 500[d]
Revenue	Not applicable	≤ $7 million	≤ $25 million	< $250,000
Defining institution	SBA Advocacy[e]	SBA / SBA Advocacy[f]	SBA / SBA Advocacy[f]	USDA
Data source	U.S. Census	ORBIS	ORBIS	USDA

[a] Incluye empresas manufactureras tanto exportadoras como no exportadoras, así como las firmas de servicios no exportadoras.
[b] Seleccionado sobre la base de tamaño y potencial exportador, incluyendo el conjunto de servicios comerciales, profesionales, científicos, técnicos, financieros y de seguro.
[c] El único sector incluido en esta categoría son los servicios informáticos.
[d] Este umbral fue impuesto por el staff de la Comisión para armonizar parcialmente las diferencias intersectoriales.
[e] SBA Advocacy a partir de datos de Census
[f] Parámetros de renta establecidos por la SBA; número de trabajadores establecido por SBA Advocacy a efectos de investigación.
Fuente: Compilado por USITC (2010: I-3).

Como se aprecia en la figura 1.3, las definiciones existentes en Estados Unidos varían por sectores económicos, existiendo conceptualizaciones técnicas alternativas del US Department of Commerce (para empresas comerciales), US Small Business Administration (SBA) (para firmas de servicios exportadoras) y el US Department of Agriculture (ISDA). En todas ellas, el umbral máximo de pyme sigue anclado en los 500 empleados, como en la concepción de la UE de 1993, aunque para algunos programas de subvenciones se aumenta hasta 1.000 trabajadores.

I.1.2. Fuentes estadísticas secundarias

Pese a que el tamaño se ha revelado en la investigación como una variable con relaciones significativas tanto con el comportamiento como con los resultados organizativos, la disponibilidad de fuentes estadísticas que ofreciesen información desagregada y útil para su estudio sigue siendo limitada.

En España, el estudio de la pyme se ha visto frenado significativamente por la escasez de fuentes estadísticas fiables y completas de las empresas de talla reducida. Los estudios clásicos de la situación económico-financiera de la empresa española fueron el análisis del periodo 1977-79 realizado por la Central de Balances del Banco de Crédito Industrial; la serie de publicaciones iniciada en 1970 por el Ministerio de Industria y Energía, finalizada en 1981, que aportó una documentación exhaustiva sobre la mediana y gran empresa industrial; o los estudios publicados anualmente entre 1972 y 1981 por la APD bajo la rúbrica *Examen económico-financiero de la empresa española*.

Todas estas fuentes se extinguieron con la aparición de la Central de Balances del Banco de España en 1983, que pasó a ser la fuente informativa principal junto a la disponible de sociedades cotizadas en Bolsa o ciertos rankings de empresas. Los trabajos basados en estas bases de datos y publicados durante los años 80-90 son innumerables,[5] por sus ventajas de elevado número de observaciones y la posibilidad de réplica de los resultados gracias a su carácter público.

Un conjunto de trabajos empíricos que se basaron en las mismas fuentes de información aportaron una primera aproximación al análisis de la realidad de la pyme española.[6]. Sin embargo, las oportunidades de análisis con estas fuentes se han limitado a variables económico-financieras, de modo

---

[5] Entre los más representativos, podemos citar los de Lafuente & Salas (1983), Cuervo (1983, 1993), Instituto de Estudios Económicos (1984), Arraiza & Lafuente (1984), Bergés (1984), Bergés & Maravall (1985), Sebastián (1986), Sebastián & Servén (1986), Azofra (1986), Bueno (dir., 1987; 1989), Bueno, Camino & Morcillo (1987), Instituto de Estudios Fiscales (1992), Robredo (1992), MICYT (1992), Ocaña, Salas & Vallés (1993), Maroto (1993), los informes anuales del Ministerio de Industria y Energía, los diversos trabajos publicados en diferentes monográficos de *Economía Industrial* sobre la industria y la empresa industrial española, especialmente los números 256, 257 y 291, así como el monográfico sobre "la competitividad de la industria española" de *Papeles de Economía Española* (1993, nº 56).

que la selección de temas estudiados está centrada mayoritariamente en la estructura de los mercados, la estructura económico-financiera y los resultados empresariales.

La superación de este sesgo ha sido difícil, pues las bases de datos públicas no contenían información útil para desvelar los modelos estratégicos y organizativos adoptados por la empresa española y sus especificidades en función del tamaño. Algunos trabajos (p.e., Salas, 1990, 1992a,b, 1993a,b, Costa, 1993, Cuervo, 1993) intentaron arrojar luz sobre estas facetas, pero a partir de información restringida procedente de las bases de datos ya comentadas, con lo cual los problemas que les aquejan limitan seriamente la generalización del análisis.

En el ámbito nacional, existen también otras fuentes secundarias que facilitan información importante para el análisis de la distribución y dinámica demográfica, a nivel territorial y sectorial, de las empresas españolas por tamaño. Las dos más relevantes son el *Directorio Central de Empresas* (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística; y las estadísticas específicas sobre las pymes españolas con forma societaria elaboradas por la Dirección General de la Pyme y el Colegio de Registradores de España.

El problema de bases de datos con información suficiente y estructura de panel de la empresa española empezó a subsanarse con la puesta en marcha en 1990 de la *Encuesta sobre Estrategias Empresariales* por el IMPI, en colaboración con la Fundación Empresa Pública y ahora con la Fundación SEPI. Este proyecto ha supuesto un paso relevante para corregir este vacío, permitiendo ya un estudio del comportamiento estratégico de la empresa española en base a información sumamente útil. Dado que las decisiones estratégicas se adoptan en estrecha interacción con el entorno competitivo de la empresa, la encuesta recaba también información sobre los mercados. Esta información se completa con datos contables de sus resultados. Actualmente el cuestionario suma 721 variables. La ESEE también ha sido decisiva para generar información de las empresas manufactureras españolas de al menos 10 trabajadores. La selección muestral se basa en el criterio de representatividad para las empresas de más de 200 empleados, mientras que las de un empleo comprendido entre 10 y 200 trabajadores

[6] Entre ellos, podemos destacar los de Durán, Salas & Santillana (1982), Maravall & Rodríguez (1982), Instituto de Estudios Económicos (1983), Alvarez & Yague (1988) y Fariñas et al. (1992) y Fariñas (1993) junto a los estudios periódicos del IMPI.

son seleccionadas por muestreo estratificado, proporcional con restricciones y sistemático con arranque aleatorio. La muestra inicial en su primera edición fue de 2188 empresas, procediéndose cada año a incorporar todas las nuevas empresas mayores de 200 trabajadores y una muestra seleccionada aleatoriamente del 5% de las nuevas empresas de menor tamaño. El volumen de datos que la ESEE atesora es enorme (17 millones de micro-datos para el periodo 1990-2014) y ha dado lugar a una extensa investigación compilada en la web de la institución.[7]

Sin negar su alto valor, las fuentes de datos secundarias o de archivo disponibles incluyendo la ESEE presentan serios obstáculos para desarrollar investigaciones longitudinales sobre la competitividad. La limitación de estas fuentes públicas descansa principalmente en restringir la medición de las variables estratégicas fundamentales a unos pocos indicadores objetivos. Este procedimiento puede conducir a medir parcialmente constructos con una naturaleza multidimensional, especialmente los componentes intangibles. Tales constructos son inobservables, teóricos y accesibles solamente como construcciones compartidas acerca de lo que la organización es o hace. Consiguientemente la obtención de la información para poder medir dichos constructos sólo puede alcanzarse interrogando a determinadas personas que integran las organizaciones (informantes), a través de instrumentos como las encuestas. Otro problema es limitar la información sobre las microempresas a las empresas con cierto tamaño mínimo (10 empleados en el caso de la ESEE); esta restricción sesga el análisis al obviar a la mayoría de pymes que están por debajo de ese umbral. Además, a nivel regional, la información es limitada y sólo cabe obtener datos desagregados y con restricciones de las fuentes nacionales.

Otra fuente de interés es la *Radiografía Sage de la Pyme*, que lleva mostrando en los informes anuales publicados desde 2012, la opinión de

[7] Sus primeros resultados fueron presentados por el MICYT (1992) en su trabajo *Un panorama de la Industria Española*, aunque en un bloque (hasta 200 trabajadores) enfrentado a las grandes empresas. La falta de un tratamiento específico de las pymes hizo que el IMPI decidiese elaborar un Informe Anual, que analizase específicamente su comportamiento estratégico. Desde el primer informe del IMPI de 1994, que contiene ya una explotación completa de dicha encuesta correspondiente a los años 1990 y 1991, se ha venido realizando un informe anual cuyo grueso constituye ya una referencia básica para el estudio del comportamiento estratégico de la pyme española.

las pymes españolas sobre aspectos sociolaborales, socioeconómicos y de uso de las TIC.

En el ámbito europeo, las dos fuentes fundamentales a manejar son:

— La Encuesta ENSR conducida dentro del proyecto *The European Observatory for SME* (*Observatorio Europeo de la PME*), comisionado en 1992 por la DG XXIII de la Comisión Europea a la *European Network on SME Research,* y que estaba integrado por un centro de investigación por cada Estado miembro (IKEI era el miembro español).[8] El Observatorio elaboró seis informes anuales desde 1993 a 1998 que facilitaron un panorama de la estructura y desarrollos en las pymes europeas dentro de un amplio rango de áreas específicas. El séptimo informe fue publicado en 2002 con datos de ese año.

— La Base de Datos de pymes de Eurostat. La herramienta SME Performance Review sustituyó al Observatorio Europeo de la PME en junio de 2008 y desde entonces aporta información amplia sobre el desempeño de las pymes en los estados miembro y en nueve países externos, que da a conocer en dos formatos: el *Annual Report on European SMEs* y las *SBA country fact sheets*. El informe anual aporta información del tamaño, estructura e importancia de las pymes europeas y una prospectiva de su desempeño desde 2008 a 2016, así como análisis comparados entre pymes y grandes empresas y con países no europeos.

I.1.3. Fuentes estadísticas primarias

Otra línea de investigación corresponde a un conjunto de trabajos que se han propuesto investigar la empresa española en toda su complejidad, a partir del diseño de encuestas *ad hoc* orientadas a la obtención de datos desagregados sobre un panel de cuestiones de las cuáles se carecía de conocimiento empírico. Entre las primeras experiencias, podemos citar las investigaciones sobre aspectos específicos del comportamiento estratégico, como la dimensión exportadora[9], y sobre la tecnología y la gestión de la

[8] Véase Barredo & Llorens (1993) para una presentación de los resultados del primer Observatorio desde la vertiente de la pyme española.

[9] Cabe destacar Alonso & Donoso (1994) y Alonso (1993, 1994).

innovación[10]. En el ámbito de las pymes, las primeras aportaciones con esta metodología fueron trabajos como los de Tirado, Granger & Nieto (1995) sobre la implantación de las tecnologías de la información en la pyme española. A ellos han seguido trabajos de gran interés, aunque limitados porque se trata de estudios trasversales (p.e., Servicio de Estudios Económicos del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, 2006). La creación propia de estas bases de datos para propósitos investigadores puntuales temporalmente ha impedido dar al análisis una dimensión dinámica, que en cambio sí poseen los trabajos de los anteriores tipos, por nutrirse de bases de datos actualizadas periódicamente.

Un proyecto de investigación que ha pretendido salvar estas debilidades de las bases de datos disponibles es el desarrollado por GRECO (Grupo de Investigación sobre Estrategia, Competitividad e Innovación) dentro de una línea de investigación sobre competitividad y tamaño dirigida por César Camisón. El fin general de la investigación es analizar la situación y la dinámica de la competitividad de la empresa industrial española y valenciana con la creación de una base de datos propia, a partir de la aplicación con una periodicidad variable a un panel estable representativo del universo formado por estas dos poblaciones de ámbito nacional y autonómico respectivamente. Esta línea de investigación se ha concretado en dos subproyectos, que llevan por título *La competitividad de la empresa industrial española: estrategia y competencias distintivas (COMPITE)* y *La competitividad y el crecimiento de la empresa industrial en la Comunidad Valenciana (COMPIVA)*. Ambas investigaciones se han desarrollado en paralelo, utilizando la misma metodología de recolección y explotación de la información. Este enfoque permite la fusión de ambas sin problemas estadísticos relevantes, como se ha hecho en este informe, para analizar bien la empresa valenciana en comparación con la media nacional bien las diferencias autonómicas dentro de una muestra nacional más amplia.

El subproyecto que lleva por título *La competitividad de la empresa industrial española: estrategia y competencias distintivas (COMPITE)*[11] ha conducido a la creación de una base de datos que está libre de los sesgos antes mencionados (el sesgo hacia la gran empresa, la pobreza de información en temas estratégicos, y el análisis estático), aportando

[10] Son especialmente relevantes los trabajos de Surís (1986), Círculo de Empresarios (1988, 1995) y Buesa & Molero (1993).

información valiosa sobre la dinámica estratégica de la empresa industrial española en el periodo considerado, las características de la empresa, su estructura organizativa, su sistema tecnológico y productivo, sus recursos humanos, los principales elementos de su estrategia de empresa, su cartera de recursos y capacidades, su estructura de propiedad y control, su enfoque de gestión de calidad, la presencia de estrategias de cooperación y sus resultados (económico-financieros y en términos de posición competitiva). La información que recoge está pensada para dos usos potenciales: (1) analizar y conocer con profundidad la evolución temporal de la competitividad exante y expost de las empresas industriales españolas, a partir de información sobre múltiples variables que reflejan las características del entorno y de la propia organización; (2) generar información microeconómica que permita la especificación y contraste de modelos econométricos.

En el caso de este informe, se ha manejado la información aportada por esta fuente primaria que permite aproximarse a la realidad específica de la empresa valenciana y a su análisis comparado con la media nacional, según su dimensión y con datos de panel. La investigación tomó como ámbito el territorio nacional y como universo el conjunto de sectores industriales españoles, energía excluida, que estaban registrados en el Directorio Central de Empresas (DIRCE) editado por el Instituto Nacional de Estadística. La muestra inicial se fijó en 2.000 empresas para obtener un intervalo de confianza del 95.5% y un margen de error del ± 2.2%. La selección muestral inicial fue por muestreo estratificado por tamaño e industria (y dentro de cada estrato por muestreo aleatorio simple). La población fue clasificada en 14 sectores de acuerdo con la CNAE, y en grupos por tamaño tomando como base el criterio de la Unión Europea de 2006.

El panel de datos recoge la información procedente de las 10 oleadas realizadas hasta el momento. El resultado final fue una muestra que en la primera oleada alcanzó las 738 empresas y que ha crecido en las oleadas siguientes hasta situarse en 1025 unidades en 2014. Se aprecia que la muestra final ofrece un margen de error estadístico inferior al 4% en la primera oleada y

[11] Esta base de datos ha dado lugar ya a la publicación de una extensa serie de estudios que han aprovechado de forma limitada la información que recoge con fines específicos. Pueden consultarse Camisón (1994, 1999a, 2005b, 2006a, 2007a,b, 2016) y Camisón & Villar (2009a).

que ha mejorado hasta el 3,0% en la última. La tabla 1.1 ofrece información sobre las características básicas de la base de datos creada a partir de las sucesivas oleadas de recolección de información desarrolladas hasta el momento.

El segundo subproyecto complementa la información facilitada por COMPITE con otra base de datos sobre *La competitividad y el crecimiento de la empresa industrial en la Comunidad Valenciana (COMPIVA)*.[12]

Tabla 1.1. Ficha técnica del estudio *La competitividad de la empresa industrial española 1984-2014*

Oleadas	Tipo de encuesta	Tamaño muestral final	Tasa de respuesta	Margen error estadístico (nivel de confianza)	Fechas trabajo campo	Fecha de referencia de los datos
1	Postal auto-administrada	738	36.9%	± 3.8 (95.5%)	Enero-marzo 1998	31.12.1984
2		756	37.8%	± 3.8 (95.5%)	Enero-marzo 1995	31.12.1994
3		896	44.3%	± 3.3 (95.5%)	Oct-dbre. 1997	31.12.1996
4		952	47.6%	± 3.2 (95.5%)	Junio-oct. 2002	31.12.2001
5	Electrónica	952	47.6%	± 3.2 (95.5%)	Feb.-mayo 2005	31.12.2004
6		952	47.6%	± 3.2 (95.5%)	Feb.-mayo 2007	31.12.2006
7		975	50.7%	± 3.1 (95.5%)	Feb.-mayo 2009	31.12.2008
8		1025	51.3%	± 3.1 (95.5%)	Feb.-mayo 2011	31.12.2010
9		1001	51.6%	± 3.0 (95.5%)	Feb.-mayo 2013	31.12.2012
10		1025	51.8%	± 3.0 (95.5%)	Feb.-mayo 2015	31.12.2014

Fuente: La competitividad de la empresa industrial española 1984-2014.

[12] Sobre esta base de datos se han publicado ya algunos trabajos acerca de la competitividad de la empresa valenciana: Camisón (2000a,b,c, 2001a, 2002b).

En esta base se dispone de la misma información compilada con el cuestionario del proyecto COMPITE, y además con cuestiones nuevas diseñadas para capturar las características del entorno regional de la Comunidad Valenciana, medir la intensidad tecnológica de la industria, la base tecnológica e innovadora de la compañía, su tasa de crecimiento y los factores potencialmente explicativos de su expansión. Ofrece pues un cuadro representativo de la estructura productiva regional y sus tendencias de cambio.

La investigación tomó como ámbito el territorio de la Comunidad Valenciana y como universo el conjunto de empresas industriales de 18 sectores, energía excluida, que estaban registradas en la base de datos ARDAN. El universo de empresas industriales en ARDAN en el año inicial del panel eran 3.394 unidades. La muestra inicial se fijó en 401 empresas para obtener un intervalo de confianza del 95,5% y un margen de error del ± 5%, con una selección muestral que siguió los mismos procedimientos que COMPITE.

El resultado final fue una muestra que en la primera oleada alcanzó las 401 empresas y que ha crecido en las oleadas siguientes hasta situarse en 582 unidades. La muestra final ofrece un margen de error estadístico inferior al 5% en la primera oleada y que ha mejorado hasta el 3,4% en la última. La tabla 1.2 recoge las características básicas de la base de datos COMPIVA creada a partir de las sucesivas oleadas de recolección de información desarrolladas en las mismas fechas que para COMPITE.

La obtención de datos se realizó mediante la técnica del cuestionario, ampliamente usada y acreditada en el campo de la estrategia. Se diseñó un amplio cuestionario integrado por datos objetivos, listas de atributos que debían reconocerse, proposiciones sobre la empresa (cuyo grado de correspondencia con la realidad de la empresa debía evaluarse en una cierta escala semántica) y cuestiones con una cierta escala de diferencial semántico. El cuestionario empleado está integrado por seis secciones y 127 cuestiones. Las sucesivas oleadas de recolección de datos en las dos encuestas se han basado siempre en el mismo cuestionario, aunque el diseño del mismo ha sufrido en el tiempo ciertos retoques en relación al formato original de 1984. En concreto, ciertas formas de presentación de los resultados han sido modificadas para armonizarlas con el estándar del informe que, desde 1994, se elabora sobre la base de la ESEE. Además, en las sucesivas ediciones del cuestionario se han agregado nuevas cuestiones para actualizar la información recolectada a necesidades novedosas.

Tabla 1.2. Ficha técnica del estudio *La competitividad y el crecimiento de la empresa industrial en la Comunidad Valenciana, 1998-2014*

Oleadas	Tipo de encuesta	Tamaño muestral final	Tasa de respuesta	Margen de error estadístico (nivel de confianza)	Fechas trabajo campo	Fecha de referencia de los datos
1	Postal auto-administrada	401	11,8%	± 5,0 (95.5%)	Marzo-junio 1985	31.12.1984
2		401	11,8%	± 5,0 (95.5%)	Marzo-junio 1995	31.12.1994
3		401	11,8%	± 5,0 (95.5%)	Oct-dbre. 1997	31.12.1996
4		401	11,8%	± 5,0 (95.5%)	Junio-oct. 2002	31.12.2001
5	Electrónica	550	16,2%	± 3.8 (95.5%)	Marzo-junio 2005	31.12.2004
6		550	16,2%	± 3.8 (95.5%)	Marzo-junio 2007	31.12.2006
7		550	16,2%	± 3.8 (95.5%)	Marzo-junio 2009	31.12.2008
8		582	17,1%	± 3.4 (95.5%)	Marzo-junio 2011	31.12.2010
9		582	17,1%	± 3.4 (95.5%)	Marzo-junio 2013	31.12.2012
10		582	17,1%	± 3.4 (95.5%)	Marzo-junio 2015	31.12.2014

Fuente: La competitividad de la empresa industrial española 1984-2014.

La recolección de datos se efectuó en las cuatro primeras oleadas del panel con la técnica de encuesta postal auto-administrada, y posteriormente por correo electrónico (a modo de *electronic survey*). Hemos chequeado la posible existencia de sesgos por las no respuestas con el "time trend extrappolation test" sugerido por Armstrong & Overton (1977), basado en la comparación de los primeros y últimos respondientes a la encuesta. Este test supone que los últimos contestantes (aquellos encuestados que sólo respondieron tras el envío de un segundo cuestionario y una llamada telefónica de seguimiento) reflejan bien a los no contestantes, pues ellos mismos lo hubiesen sido si no hubieran cumplimentado el segundo cuestionario. Los resultados de los *t*-tests enseñan que no se aprecian diferencias significativas en ninguna variable explicativa o dependiente.

Tabla 1.3. Ficha técnica de la integración de las bases COMPITE y COMPIVA

Oleadas	Tipo de encuesta	Tamaño muestral total	Margen de error estadístico (nivel de confianza)	Tamaño muestral Comunidad Valenciana	Margen de error estadístico (nivel de confianza)	Fecha de referencia de los datos
1	Postal autoadministrada	1139	± 2.7 (95.5%)	510	± 3.0 (95.5%)	31.12.1984
2		1157	± 2.6 (95.5%)	533	± 2.8 (95.5%)	31.12.1994
3		1297	±2.3 (95.5%)	539	± 2.8 (95.5%)	31.12.1996
4		1353	± 2.1 (95.5%)	541	± 2.7 (95.5%)	31.12.2001
5	Electrónica	1502	± 1.8 (95.5%)	694	± 2.2 (95.5%)	31.12.2004
6		1502	± 1.8 (95.5%)	696	± 2.1 (95.5%)	31.12.2006
7		1525	± 1.8 (95.5%)	696	± 2.1 (95.5%)	31.12.2008
8		1607	± 1.6 (95.5%)	730	± 1.8 (95.5%)	31.12.2010
9		1583	± 1.8 (95.5%)	732	± 1.7 (95.5%)	31.12.2012
10		1607	± 1.6 (95.5%)	734	± 1.7 (95.5%)	31.12.2014

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Se consideró que los altos directivos eran las personas idóneas para responder sobre la estrategia empresarial de su organización. La encuesta ha seguido el enfoque múltiple-contestante, por lo que la base de datos puede contar con respuestas de varios altos directivos por empresa encuestada.

Además de las explotaciones completas de ambas bases de datos para analizar diversas problemáticas de la empresa industrial española y valenciana, ambas han sido igualmente utilizadas para desarrollar estudios de la competitividad de la pyme nacional, recogidos en diversas publicaciones (Camisón, 1996b, 1997a, 1998a,b, 2006b, Camisón, Lapiedra & Oltra, 1998, Camisón & de Lucio, 2010), y de la pyme autonómica, plasmados en otros tantos trabajos (Camisón, 1987a, 1992a,b). Sin embargo, estas investigaciones se han desplegado en paralelo y utilizando sólo una parte de la serie temporal.

Dada la homogeneidad de la metodología estadística de ambas bases de datos, en este informe se ha creído oportuno integrarlas a fin de disponer de una muestra regional más amplia de todo el periodo y poder realizar comparaciones entre las poblaciones empresariales de los dos niveles. El resultado final (tabla 1.3) es un panel incompleto que se crecido desde 1.139 hasta 1.607 empresas y un total de 10.243 observaciones de todas las comunidades autónomas, facilitando así un análisis comparado y longitudinal.

Dentro de este panel, se dispone de información de una muestra de empresas valencianas que ha ido creciendo desde 510 en 1984 hasta 734 en 2014 (tabla 1.4). La submuestra de la Comunidad Valenciana representa pues una cuota del tamaño muestral total que ha oscilado alrededor del 45% durante el periodo estudiado. Esta muestra es de interés para los objetivos de esta investigación pues aporta una visión de la dinámica del tejido empresarial valenciano durante 30 años y la sitúa en el entorno de la economía española, ayudando pues a desvelar las claves del proceso de adaptación de la empresa valenciana a los retos.

Las características de la muestra resultante por actividad económica se aprecian en la tabla 1.5. La base de datos constituye una muestra cuya estructura sectorial es bastante diversificada, y que puede interpretarse como un reflejo significativo de la estructura industrial real española y valenciana por sectores. El mayor peso lo tiene la industria agroalimentaria y el tabaco, seguido de productos metálicos, la industria química y farmacéutica, maquinaria e instrumentos médicos, ópticos y de precisión, material de transporte e industria manufacturera (cuero-piel-calzado, mueble y textil-confección) que sigue suponiendo casi el 20% de la muestra. En cambio, las industrias extractivas y de materias primas van perdiendo participación.

En cambio, la estructura del panel tiene una sobreponderación de empresas de mayor tamaño. Pese a que la selección muestral intentó mantener la proporcionalidad entre el universo y la muestra, las dificultades para aumentar la tasa de respuesta de las empresas sin asalariados, microempresas y pequeñas firmas, condujeron finalmente a un cierto sesgo. Por ello, el tamaño medio muestral es significativamente superior al promedio poblacional real español. La dimensión media de las empresas encuestadas ha ido creciendo desde 19,6 a 28,9 empleados por firma.

Tabla 1.4. Composición de la muestra integrada de COMPITE más COMPIVA por comunidad autónoma sede de la empresa

	1984		1994		2004		2014	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Andalucía	59	5,18%	59	5,10%	54	3,60%	59	3,67%
Aragón	8	0,70%	8	0,69%	21	1,40%	24	1,49%
Asturias	3	0,26%	3	0,26%	13	0,87%	15	0,93%
Baleares	3	0,26%	3	0,26%	14	0,93%	15	0,93%
Canarias	4	0,35%	4	0,35%	13	0,87%	14	0,87%
Cantabria	4	0,35%	4	0,35%	12	0,80%	15	0,93%
Castilla-León	11	0,97%	11	0,95%	16	1,07%	23	1,43%
Castilla-La Mancha	17	1,49%	17	1,47%	22	1,46%	24	1,49%
Cataluña	169	14,84%	164	14,17%	190	12,65%	196	12,20%
Com. Valenciana	510	44,78%	533	46,07%	694	46,21%	734	45,68%
Extremadura	3	0,26%	3	0,26%	14	0,93%	16	1,00%
Galicia	11	0,97%	11	0,95%	28	1,86%	34	2,12%
Madrid	174	15,28%	174	15,04%	207	13,78%	217	13,50%
Murcia	44	3,86%	44	3,80%	42	2,80%	48	2,99%
Navarra	6	0,53%	6	0,52%	18	1,20%	31	1,93%
País Vasco	96	8,43%	96	8,30%	120	7,99%	115	7,16%
Rioja	17	1,49%	17	1,47%	24	1,60%	27	1,68%
TOTAL	**1.139**	**100%**	**1.157**	**100%**	**1.502**	**100%**	**1.607**	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos de COMPITE y COMPIVA.

Tabla 1.5. Composición de la muestra integrada de COMPITE más COMPIVA por sectores económicos

		1984		1994		2004		2014	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
10.3,14, 26	Extracción y producción de productos minerales no metálicos	87	7,64%	87	7,52%	78	5,19%	79	4,92%
13, 27	Extracción y primera transformación de metales	43	3,78%	43	3,72%	40	2,66%	39	2,43%
15, 16	Alimentación, bebidas y tabaco	233	20,46%	237	20,48 %	296	19,71 %	311	19,35%
17, 18	Textil y confección	75	6,58%	78	6,74%	117	7,79%	131	8,15%
19	Cuero, piel y calzado	54	4,74%	55	4,75%	63	4,19%	66	4,11%
20, 36.1	Madera, corcho y muebles de madera	105	9,22%	105	9,08%	128	8,52%	121	7,53%
21, 22	Papel, artes gráficas y edición	72	6,32%	75	6,48%	99	6,59%	105	6,53%
24	Química y productos farmacéuticos	81	7,11%	83	7,17%	113	7,52%	131	8,15%
25, 37.2	Caucho y plásticos	53	4,65%	53	4,58%	86	5,73%	86	5,35%
28	Productos metálicos	99	8,69%	100	8,64%	155	10,32 %	176	10,95%
29-32	Maquinaria y equipos mecánicos, eléctricos y electrónicos	74	6,50%	75	6,48%	108	7,19%	124	7,72%
33	Instrumentos médicos, ópticos y de precisión	36	3,16%	36	3,11%	84	5,59%	93	5,79%
34-35	Material de transporte	70	6,15%	70	6,05%	80	5,33%	81	5,04%
36, 37	Otras industrias manufactureras	57	5,00%	60	5,19%	55	3,66%	64	3,98%
TOTAL		**738**	**1.139**	**100%**	**1.157**	**100%**	**1.502**	**100%**	**1.607**

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Tabla 1.6. Composición de la muestra por tamaño

	1984		1994		2004		2014	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1 a 9	318	27,92%	321	27,74%	341	22,7%	471	29,31%
10 a 25	307	26,95%	308	26,62%	358	23,8%	349	21,72%
26 a 49	252	22,12%	255	22,04%	310	20,6%	298	18,54%
50 a 99	118	10,36%	123	10,63%	186	12,4%	164	10,21%
100 a 249	75	6,58%	77	6,66%	135	9,0%	150	9,33%
250 a 499	37	3,25%	39	3,37%	99	6,6%	101	6,29%
500 o más	32	2,81%	34	2,94%	73	4,9%	74	4,60%
TOTAL	1.139	100%	1.157	100%	1502	100%	1.607	100%
TAMAÑO MEDIO	**18,6**		**20,4**		**25,6**		**28,9**	

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE Y COMPIVA

Además, en puntos concretos del informe se ha manejado información derivada de otros dos proyectos de investigación primaria desarrollados igualmente desde GRECO:

STUDIO DELPHI dentro del trabajo de Camisón, C. (2012a), *La competitividad de la economía española en un mundo globalizado: Prospectiva 2020*. Consejo Económico y Social de España	
Número de expertos del panel	204
Trabajo de campo	Marzo-junio 2011
Cuestionario base	501 variables
ESTUDIO DELPHI dentro del trabajo de Camisón (2012b), *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del Siglo XXI*. Documento de Trabajo de GRECO	
Número de expertos del panel	46
Trabajo de campo	Enero-junio 2012
Cuestionario base	784 variables

I.1.4. Técnicas de revisión teórica y análisis empírico

La forma tradicional de efectuar la revisión de la literatura existente sobre una cierta cuestión ha seguido la práctica denominada de revisión narrativa o cualitativa. Esta denominación obedece a su naturaleza, pues se trata de lecturas de las investigaciones estimadas como más relevantes sobre el tema, de las que el autor extraer una visión particular del estado de la cuestión sin otra ayuda que su conocimiento y juicio crítico; es decir, sin seguir una pauta sistemática ni cuantitativa en la selección de trabajos, no en la valoración y compilación de sus resultados.

De ahí que la validez de estos enfoques de la revisión de la literatura sea difícilmente generalizable. Además, esta forma de proceder no permite tratar adecuadamente el sesgo que el modelo teórico de partida y las decisiones metodológicas imprimen sobre las evidencias estadísticas. La creciente proliferación de investigaciones en las que se estudian el mismo problema, o diferentes aspectos de la misma relación, ha conducido a dos consecuencias indeseables: convertir la tarea de revisión teórica en ardua y tediosa, y conducir con demasiada frecuencia a dificultades de integración de resultados. La variedad de trabajos con idénticas o diferentes aproximaciones teóricas, metodologías empíricas, variables teóricamente relevantes explicativas de la variación de la variable dependiente, procedimientos de operativización y medición de todas ellas, junto con la multiplicación de las fuentes y de las formas de acceso a la información, conducen frecuentemente a situaciones de evidencias empíricas conflictivas. Para avanzar en el conocimiento es necesario saber el punto en que nos encontramos resolviendo las posibles contradicciones que pueden desprenderse de los estudios empíricos realizados sobre el tópico en cuestión. Las tradicionales revisiones cualitativas no pueden cumplir con el objetivo de integración de resultados de una manera totalmente rigurosa.

El meta-análisis es una metodología alternativa a las revisiones teóricas narrativas, lanzada hace ahora 40 años, con el propósito de: (a) dotar a las revisiones de la investigación del rigor, la sistematización y la objetividad necesarios para que satisfagan los criterios de fiabilidad y validez (exigibles tanto a los estudios empíricos como de meta-conocimiento; (b) facilitar, una fructífera acumulación del conocimiento científico allanando los obstáculos a la comparación de resultados y a su integración. El meta-análisis rompe la tradición de relegar los métodos estadísticos al análisis empírico,

y adopta una serie de procedimientos estadísticos específicamente diseñados para integrar los resultados de estudios empíricos (convenientemente transformados en una métrica común), logrando con este enfoque un análisis y una integración cuantitativos de la literatura.

Por tanto, la aplicación de la metodología del meta-análisis puede ser útil para diversos objetivos: (1) obtener una estimación de la magnitud del efecto medio de un conjunto de estudios sobre un determinado problema de investigación, obteniendo así una correlación media inter-estudios que constituye una medida del grado de solidez de la investigación en el tópico y de las necesidades de progreso para su mejor conocimiento; (2) comprobar si la variabilidad observada entre las correlaciones se debe a la influencia de artefactos estadísticos que pueden sesgar los resultados de las investigaciones; (3) analizar la variabilidad observada entre los coeficientes de correlación con el fin de evaluar si tal variabilidad es originada por efecto de variables moderadoras sobre los resultados del estudio; (4) en el caso de que exista la presencia de variables moderadoras, tratar de detectar las más relevantes.

La metodología meta-analítica para la revisión de la literatura está ganando una creciente aceptación en las disciplinas económicas, psicológicas y sociológicas, en una multitud de problemas. Por citar sólo algunas de sus aplicaciones, se han realizado ya estudios meta-analíticos de los factores que afectan al desempeño financiero (Capon, Farley & Hoenig, 1990) o el conocimiento adquirido sobre las estrategias competitivas genéricas (Campbell-Hunt, 2000).

La complejidad del juego de competencia y cohabitación entre pyme y gran empresa hace difícil extraer conclusiones concluyentes sobre la relación entre tamaño y desempeño, a partir de una simple revisión cualitativa o narrativa. Esta naturaleza las hace cuestiones propicias para el estudio meta-analítico. Se han publicado ya trabajos de esta índole sobre la propia relación entre tamaño y desempeño (Camisón, 2001b; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993; Gooding & Wagner, 1985) o sobre la relación entre tamaño e innovación (Camisón, Boronat & Segarra, 2007; Camisón, Lapiedra, Segarra & Boronat, 2003b; Damanpour, 1991).

Aunque todos los meta-análisis poseen ciertas características comunes, existen varios enfoques meta-analíticos cuyas diferencias se encuentran fundamentalmente en los objetivos específicos que persiguen y en las téc-

nicas de análisis estadístico que aplican (Aguinis & Pierce, 1998; Bangert-Drowns, 1986). El enfoque adoptado para nuestro meta-análisis es el de la "generalización de la validez", que se basa en el *meta-análisis psicométrico* desarrollado por Hunter & Schmidt (Hunter & Schmidt, 1990; Hunter, Schmidt & Jackson, 1982). Este enfoque es un subconjunto de procedimientos meta-analíticos, que se basa en el análisis minucioso de la variabilidad de los resultados interestudios controlando los *múltiples artefactos estadísticos* que pueden sesgar los resultados de las investigaciones con relación al verdadero coeficiente de correlación en la población, tales como el error de muestreo, la falta de fiabilidad o de validez de las medidas, el fenómeno de la restricción del rango de las variables o el efecto de la dicotomización de las mismas.

En cuanto al análisis empírico de las bases de datos, ha seguido un plan de explotación estándar para paneles de esta naturaleza. Los cuestionarios fueron codificados y formalizados en formato SPSS, para luego ser objeto de tratamientos estadísticos con los programas LISREL, STATA, EQS, AMOS y PLS, según las distintas necesidades.

I.2. CONSIDERACIONES TEÓRICAS

I.2.1. La pyme como campo de estudio

El balance de la investigación sobre la pyme hasta finales del pasado siglo arroja una conclusión incontestable: la literatura disponible sobre la pyme no está pareja con la importancia concedida a estas organizaciones por las instituciones y con su propia relevancia en el sistema económico (Camisón, 2001b: 44). La teoría del tamaño, y por extensión el estudio de la pyme, no han sido un tópico relevante en el pensamiento económico. Fiegenbaum & Karnani (1991: 101) señalan claramente este olvido:

"La mayoría de la literatura sobre estrategia competitiva —desde los campos de la estrategia de empresas, marketing y teoría económica de la organización industrial— se ha enfocado hacia las ventajas de la gran empresa y de la alta cuota de mercado: economías de escala, curva de experiencia, poder de negociación con proveedores y compradores, reputación y poder de mercado".

Una década más tarde, Camisón (2000b: 13-14) hace un balance que no reporta avances sustanciales:

"El debate académico sobre la influencia del tamaño organizativo en la estructura, los procesos y los resultados empresariales no es precisamente abundante, habiéndose además centrado en unas pocas cuestiones: su impacto en el desempeño, sobre la estructura de la organización o sobre la innovación, entre ellas"

Ciertos autores (Salas, 1990: 422) han atribuido estas lagunas a la inexistencia de un modelo económico realista. El desarrollo del pensamiento económico ha tenido como fuente de inspiración y como mercado potencial los problemas, las necesidades y las características de la gran empresa. Consiguientemente, el modelo de organización que ha servido de fundamento a las distintas Teorías de la Empresa, hasta bien avanzado el siglo XX, ha sido la corporación. "La investigación específica de la pyme, de sus problemas y de sus formas de gobierno cuenta aún con un cuerpo de conocimiento menor, frente a la amplia literatura estratégica y económica enfocada hacia la gran empresa" (Camisón, 2001b: 44).

Consecuentemente, el esfuerzo de adaptación de la doctrina a contextos distintos ha ocupado un espacio marginal para los investigadores. "La sabiduría estratégica convencional ha construido una doctrina de aplicación universal sobre estos conceptos" (Camisón, 1996a: 66). La investigación académica dominante ha tratado a menudo a las pymes como versiones reducidas de las grandes (Keats & Bracker, 1988). Este proceder soslaya un hecho: aun cuando el concepto y la sustancia del proceso estratégico no se ven alterados por el tamaño de la organización (Gilmore, 1971), la dimensión sí influye en el método a través del cual se desarrolla el proceso. En este sentido, Carter et al. (1994) aseguran que los modelos diseñados para explicar el fenómeno de las grandes empresas no son apropiados para las pymes.

Sin embargo, con la entrada en el siglo XXI, el esfuerzo de adaptación a contextos distintos a la gran empresa de la doctrina universal construida por la sabiduría estratégica y económica convencional, ha sufrido un vuelco, atrayendo el interés de una parte cada vez más relevante de la

comunidad académica.[13] La prueba más palmaria reside en la creciente presencia y calidad de revistas científicas especializadas en estas organizaciones.[14]

La conversión de la pyme en un tópico de investigación en franca línea ascendente ha discurrido en paralelo a la consolidación como campo académico de lo que se ha dado en llamar *Entrepreneurship*, relacionando a las pymes con el estudio de las empresas familiares y de las cuestiones relativas al espíritu emprendedor.

I.2.2. Pensamiento económico sobre competencia, organización y tamaño empresarial: los problemas teóricos fundamentales

La gama de cuestiones relacionadas con la pyme y el tamaño empresarial que permanecen abiertas es amplia y diversa. Sin pretensiones de ser exhaustivo, podemos señalar **siete problemas teóricos fundamentales** que van a ser objeto de revisión en este estudio, por su interés socioeconómico y por estar relacionados con puntos fundamentales en la economía, la dirección estratégica y la administración de empresas.

El primer aspecto de la pyme que ha merecido una amplia atención es su importancia en el sistema económico (Acs et al, eds., 1996). El papel que juegan las empresas de una dimensión reducida, en comparación con las grandes compañías, en la dinámica macroeconómica de un territorio sigue siendo objeto de polémica académica, política e incluso empresarial. Este debate ha cursado sobre todo en una vertiente cuantitativa, que se interesa por la *contribución de las empresas según su tamaño a la producción y al*

[13] El estado del conocimiento disponible se encuentra reflejado en trabajos como los Camisón (2001b), Deakins (1999), Acs (ed., 1999), Levy, Berry & Nugent (1999), Dean, Brown & Bamford (1998), Julien (dir., 1997), Marchesnay & Fourcade (eds., 1997), Camisón (2003, 2001b, 2000d, 1996a), Veciana (ed., 1994; 1999), Agmon & Drobnick (eds., 1994), Bamberger (1994), OCDE (1993), Karlsson, Johannisson & Storey (eds., 1993), Keasey & Watson (1993), Reid, Jacobsen & Anderson (1993), Loweman & Sengenberger (1991), Acs & Audretsch (1990; eds., 1990), Sengenberger, Loweman & Piore (comps., 1990), Covin & Slevin (1989), d´Amboise & Muldowney (1988) y Storey & Johnson (1987).

[14] Entre ellas, *Journal of Small Business Management*, *Journal of Small Business Venturing*, *Family Business Review*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *Entrepreneurship & Regional Development*, *Small Business Economics*, *Journal of Business & Entrepreneurship*, *The Journal of Entrepreneurship*, *Piccola Impresa* y *Revue Internationale PME*.

empleo nacionales, como un modo de indagar sobre el futuro de las organizaciones de pequeña dimensión en las economías avanzadas y en la sociedad del conocimiento.

Una segunda derivada acerca del rol que la pyme desempeña en una economía moderna en cuanto a promoción de la innovación. La *capacidad de la pyme para innovar* ha sido cuestionada ante la ventaja en recursos tecnológicos, humanos y financieros que la mayor talla facilita. Sin embargo, existe constancia de un flujo continuo de innovaciones, muchas de ellas radicales o disruptivas, lanzadas por empresas de tamaño reducido, así como de un brote constante de *start-ups* de alta base innovadora. Los estudios meta-analíticos han constatado estadísticamente la incertidumbre sobre la asociación directa tamaño-desempeño innovador (Camisón, Lapiedra, Segarra & Boronat, 2003a,b).

Igualmente, abierta está la cuestión del valor social de las pymes y su contribución a promover prácticas social y medioambientalmente positivas para el bien común en comparación con la gran empresa. Es habitual escuchar alabanzas a la aportación de los pequeños negocios a la convivencia y arraigo en comunidades pequeñas, a la integración social, al mantenimiento de productos y costumbres locales, a la supervivencia de una trama urbana más densa comercialmente, al empleo e incluso a una mayor calidad de vida. Sin embargo, este balance no es siempre tan positivo, pues algunos estudios han constatado una mayor implantación de prácticas social y medioambientalmente responsables en las empresas de mayor tamaño (Camisón, 2012c: 103-104).

A nivel microeconómico, el estudio diferenciado de la pyme está vinculado con otros puntos esenciales para explicar la competencia y la estructura en los mercados, las características del proceso estratégico, el diseño organizativo y los resultados. Las teorías económicas que, entre otras, se han preocupado del tamaño son la Teoría Neoclásica, la Economía Industrial, la Teoría Institucional o Economía de las Organizaciones con sus dos grandes vertientes -Teoría de los Costes de Transacción y Teoría de la Agencia-, la Escuela de la Relación Estrategia-Estructura y la Teoría de Recursos y Capacidades. Desde la Teoría de la Organización, el tamaño ha sido también analizado en la teoría de la burocracia y en el enfoque contingente. Las distintas teorías de la empresa esconden hipótesis dispares sobre la naturaleza de la empresa, las razones que explican su comportamiento y su

estrategia, y las causas de la competitividad, que han servido de fundamento conceptual para la reflexión sobre los problemas ligados a la dimensión empresarial y a la pyme.

La investigación de la *importancia del tamaño como factor determinante de la estructura de los mercados y de la conducta y el desempeño empresarial* tiene actualmente al menos cuatro puntos críticos para el debate: (1) la variabilidad intersectorial de la distribución por tamaños de la población de empresas, (3) la variabilidad intrasectorial de la distribución por tamaños de la población de empresas de una actividad, que está indisolublemente ligada a los factores determinantes de su competitividad, entre otros (3) los modelos alternativos de organización de la producción y del trabajo asociados a la dimensión, (y (4) las diferencias en la estructura de la propiedad, el perfil del empresario y la naturaleza de su sistema de gobierno y de toma de decisiones, y qué diseño es más apropiado para competir por intangibles. A pesar de enunciarlos por separado, no se trata de problemas independientes, sino que están fuertemente interrelacionados.

Existe una amplia evidencia empírica de la *variabilidad intersectorial de la distribución por tamaños de la población de empresas.* Las explicaciones para justificar las diferencias interindustriales de tamaño medio y de nivel medio de integración vertical se encuadran en las tres grandes tradiciones económicas: la Teoría Neoclásica, la Economía Industrial y la Teoría de los Costes de Transacción. Los argumentos manejados en cada caso han sido distintos. La teoría neoclásica ha colocado el eje en las economías de escala, y posteriormente la Economía Industrial las ha complementado manejando razones de economías de alcance, estabilidad del entorno y asimetrías informativas. Los argumento neoclásico y estructural han sido contestados desde la Teoría de los Costes de Transacción. El enfoque transaccional sostiene que las economías de escala y de alcance son irrelevantes, dependiendo la elección entre empresa (integración vertical y aumento de tamaño) y mercado (desintegración vertical y reducción de dimensión) de las diferencias en los costes de transacción ex-ante y ex-post. La evidencia empírica no es concluyente en apoyo de ninguna de estas interpretaciones.

El problema de la heterogeneidad empresarial según el tamaño no se agota en las comparaciones interindustriales. La *variabilidad intrasectorial de la distribución por tamaños de la población de empresas* es un quinto

problema en el que el debate permanece abierto. A pesar de la frecuente cohabitación de empresas con muy distinto poder de mercado y dimensión, el paradigma de la Economía Industrial ha puesto el énfasis en la habilidad de las empresas para explotar las imperfecciones de los mercados, si bien la evidencia empírica en favor de una de las dos hipótesis manejadas (colusión versus eficiencia) tampoco es robusta. Además, existe un abierto enfrentamiento con la Teoría de Recursos y Capacidades, que al explicar la heterogeneidad de las empresas dentro de una industria pone el acento en sus diferencias en cartera de recursos y capacidades. La labor de contraste empírico de estos paradigmas enfrentados sigue en marcha, con tradiciones sólidamente asentadas en cada uno de ellos. El estado de la cuestión se resume pues en perspectivas teóricas enfrentadas y en contradictorias evidencias empíricas. No obstante, dos grandes corrientes de pensamiento pueden identificarse en la literatura respecto a los efectos del tamaño en la conducta y los resultados empresariales: la *teoría de la competitividad de la gran empresa* frente a la *teoría de la competitividad de la pyme.* [15]

El análisis histórico induce a la conclusión de que *la dimensión es sólo una de las manifestaciones visibles del modelo de organización de la producción escogido por la firma.* El estado del conocimiento de cuáles son estos modelos organizativos, sus características, sus relaciones y su valor en función de la dinámica económica es aún incipiente. Las notas descriptivas del conocimiento acumulado son las siguientes:

— El cambio tecnológico, la transformación de los mercados y las propias estrategias empresariales han colaborado en rediseñar los modelos de organización productiva, impulsando nuevos sistemas que hacen amplio uso de innovaciones organizativas y tecnológicas.[16]

---

[15] Sobre las bases de la competitividad en general y de la rivalidad entre gran empresa y pyme en particular, se han publicado ya un amplio número de trabajos: Camisón, 1989a, 1996a, 1997b, 2000d, 2001b, 2003, 2004b, 2009), Camisón & Boronat (2004) y Camisón, Boronat & Villar (2010). Un especial interés se ha prestado al análisis de los efectos de la innovación en el tamaño y el desempeño organizativos, plasmado en Camisón et al. (2003a,b), Camisón, Boronat & Segarra (2007).

[16] Al análisis de esta dinámica industrial y tecnológica, y sus implicaciones en relación al tamaño organizativo, se ha dedicado una larga serie de investigaciones: Camisón (1986, 1987b, 1998, 1989b,c, 1990, 1993a) y Camisón & Lapiedra (1999a,b).

— La prognosis ha avanzado sobre todo en ponderar el ajuste a los imperativos y tendencias del mercado de *estrategias de crecimiento contrapuestas como son la integración vertical y la diversificación frente la cooperación* (Camisón, 2003: 690).[17]

— Sin embargo, no se ha percibido la relación que cada una de esas estrategias tiene con otros aspectos y que conduce a configurar modelos organizativos sistémicos, ni por tanto se han identificado con claridad cuáles son esos modelos, si bien se ha avanzado ya en identificar los patrones existentes (Camisón & Villar, 2009a).

— Las decisiones de organización, de confección de la cartera de negocios y de estrategias de crecimiento (sobre todo en cuanto a la asunción de inversiones en diversificación o integración vertical) se han relacionado con las decisiones de localización, ante la constancia de los efectos derivados de la inserción en aglomeraciones industriales como son los distritos industriales. La riqueza de estos sistemas productivos locales en España, y especialmente en la Comunidad Valenciana, ha dado lugar a una línea de investigación centrada en desvelar los determinantes de la concentración espacial de la producción, las pautas organizativas internas a las redes territoriales y sus efectos (Camisón, 1992c, Camisón & Molina, 1996, 1998,b,c,d, Camisón, Molina & Martínez, 1998a,b, Camisón & Guía, 1999, 2001).

— También sigue embarrancado el análisis del problema de la relación entre la gran empresa y la pyme y cómo han evolucionado sus *papeles en el mercado (cohabitación, cooperación, competencia)*, a medida que se han desarrollado los distintos modelos de organización de la producción (Gooding & Wagner, 1985).

— La conclusión sobre su eficacia relativa sigue en ponderación y sujeta a múltiples contingencias por determinar. Parece que tiene poco sentido hablar con carácter general de la competitividad de la pyme frente a la gran empresa, y que el análisis debe entonces reconducirse hacia la investigación del desempeño comparativo de cada modelo organizativo

[17] El estudio de la cooperación ha merecido nuestra atención desde hace más de dos décadas, habiéndose publicado trabajos que abordan diferentes aspectos del fenómeno (Camisón, 1991, 1993b, Camisón, Boronat & Villar, 2007, Camisón, Villar & Boronat, 2007), junto a otros que tratan sus especificaciones en el proceso de internacionalización (Camisón & Gil, 1995, Camisón & López, 1999, 2000, Camisón & Villar, 2009b).

y de las necesidades de competencias que precisan para prosperar en cada empresa (Camisón, 2000d: 14-15).

— Un interés particular tiene estudiar el valor de cada modelo organizativo como fundamento para la *competitividad basada en activos tangibles o intangibles.*[18] La proximidad de una empresa al modelo organizativo ideal para competir por tangibles o intangibles se mide por su posesión de una serie de rasgos en su forma de organizar el trabajo, su estructura de propiedad, el perfil del empresario y la naturaleza de su sistema de gobierno y de toma de decisiones. Determinar el grado de presencia de estos rasgos de la empresa ideal entre las pymes, en comparación con la gran empresa, constituye el cuarto problema teórico esencial. En este punto, la investigación necesita seguir indagando en las ventajas y desventajas respectivas del *modelo gerencial,* típico de la gran empresa diversificada o integrada verticalmente, y del *modelo de empresa autogestionada por la propiedad* que admite distintos formatos, desde el autoempleo hasta la empresa familiar o la empresa cooperativa.

I.2.3. El reto de la sostenibilidad

El desempeño económico-financiero es una aproximación válida al éxito competitivo en los mercados. No debieran existir discrepancias al admitir que el éxito de una empresa es un interés común para todos los grupos de poder y presión que están relacionados con ella, pues es obvio que la riqueza antes de repartirse debe ser creada. El problema surge en el momento en que cada grupo utiliza la organización para sus propios objetivos o entiende de modo distinto las necesidades sociales.

El pensamiento institucionalista (Parsons, 1990; Zucker, 1987; Meyer & Rowan, 1977; Selznick, 1948; Simon, 1947) considera las organizaciones como sistemas de creencias institucionalizadas, resultado de los valores culturales y de la historia tanto de la propia empresa como del entorno. Desde esta perspectiva, toda organización es un subsistema de un sistema social más amplio que es el que aporta significado y legitimación al diseño institucional que hace posible la implantación de los objetivos de la organización (Parsons, 1990). Los comportamientos organizativos se seleccionan

[18] Se ha trabajado ya la problemática de la gestión y medición de los intangibles, así como sus efectos, en Camisón (1999b, 2002a, 2005a, 2015) y Camisón et al. (2009).

y adquieren significado dentro de sistemas de creencias y modelos culturales que son la representación interna del entorno (Zucker, 1987; DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Berger & Luckmann, 1967).

Las organizaciones incrementan su legitimidad cuando asumen las prácticas definidas por los conceptos racionalizados de trabajo organizativo prevaleciente en el entorno (Tolbert & Zucker, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Por tanto, desde la perspectiva institucionalista, el concepto de desempeño y el sistema para su control, como prácticas organizativas, deberían ser seleccionados en consonancia con la visión empresarial de las normas y valores dominantes en el entorno que permitirán legitimar a la organización y con las creencias compartidas por el equipo directivo sobre lo que es socialmente deseable (Chattopadhyay et al., 1999; Day & Nedungadi, 1994).

La prosperidad y la supervivencia de la empresa dependerán pues tanto del *ajuste de la estrategia con los objetivos de la propiedad,* para garantizar la permanencia de la inversión, como con las *expectativas de creación de valor del resto de grupos de presión,* para mantener la continuidad de su cooperación con la organización y preservar su *legitimidad social.*

En las modernas economías de mercado, la legitimidad de una organización debe ser otorgada por todos aquellos grupos de interés con los que se relaciona (Mellari & Ward, 2003; Lewis & Mackenzie, 2000; Peppas & Peppas, 2000; Williams, 1999; Jeurissen & Van Luijk, 1998; Mackenzie, 1998). La empresa se ve así presionada para entenderse inserta en una gran comunidad con una compleja red de intereses y sólo satisfaciéndolas lograría una "licencia para operar" (Gatewood & Carroll, 1991). El fallo de la empresa para satisfacer los estándares sociales mínimos fijados por la regulación y la opinion ciudadana se interpreta pues que puede dañar no solo su reputación y desempeño financiero, sino incluso amenazar su supervivencia.

A fin de lograr este equilibrio, la creación de valor debería incluir, junto a las tradicionales medidas referentes a los intereses de los propietarios (desempeño financiero), otros indicadores que reflejen el *comportamiento socialmente responsable de la empresa.* Para ello, se debería ampliar el concepto de desempeño organizativo con nuevas dimensiones que reflejasen su desempeño social y medioambiental. El Libro Blanco para la Reforma de la Contabilidad en España incorpora ya la novedad de que las em-

presas informen de sus resultados sociales y medioambientales, realizados en beneficio de trabajadores, consumidores y sociedad. Desde la Unión Europea, el Observatorio Europeo LEADER (1999) y la Estrategia Territorial Europea definen la triple vertiente de competitividad económica, social y medioambiental. Recogen así los planteamientos del *desarrollo sostenible* elaborados por el Informe Brundtland de las Naciones Unidas (ONU, 1987) (figura 1.4).

La literatura moderna en el campo del management inspirada en la teoría de los stakeholders postula, en convergencia con los planteamientos del desarrollo sostenible, que la conducta de la empresa debe estar orientada para satisfacer los intereses de todos sus grupos de presión. Por tanto, su función objetivo debe integrar medidas del desempeño organizativo que cubran todas expectativas.

Figura 1.4. La triple vertiente de la competitividad según los principios del desarrollo sostenible

Fuente: Informe Brundtland (ONU, 1987)

En primer lugar, la definición de desempeño organizativo debe considerar los intereses de todos los *stakeholders primarios,* definidos como aquellos que han asumido alguna clase de riesgo o que han realizado algún tipo de inversiones específicas en la empresa (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Blair, 1995; Clarkson, 1995) y sin cuya participación la empresa no podría sobrevivir (Clarkson, 1995). Los stakeholders primarios, siguiendo a Clarkson (1995), son los proveedores de capital (accionistas e inversores), empleados, consumidores y otros proveedores de recursos a través del mercado.

Basándonos en esta configuración de los grupos de interés primarios, se han distinguido las siguientes facetas del desempeño:

1. El *desempeño competitivo,* que da una medida de la habilidad del negocio para rivalizar en mercados abiertos y para forjar activos (recursos y capacidades) a fin de conseguir ventajas competitivas que deriven en rentas económicas, es decir, en resultados financieros y de mercado sobresalientes en relación al promedio de la industria. El desempeño competitivo se refleja en el desempeño orientado hacia los proveedores de capital (accionistas e inversores), que incluye:

— El *desempeño financiero* medido por los niveles de beneficios y rentabilidad del capital, así como por la salud financiera de la organización.

— El *desempeño operativo* alcanzado con la transformación de los factores en productos mediante procesos y cuyo índice más normal es la productividad.

— El *desempeño de mercado,* orientado hacia los agentes con los cuales la interacción se produce en los mercados de productos como son los consumidores, y que se operativiza con indicadores de crecimiento, participación de mercado y satisfacción.

2. El *desempeño colaborativo* basado en la construcción de comunidades de trabajo satisfactorias para otros stakeholders internos o externos que aportan recursos esenciales para la empresa a través de los mercados de factores no financieros, como son los empleados y los proveedores de otros factores no financieros. Este desempeño valora pues los resultados alcanzados en:

— *Desempeño laboral,* es decir, producido por y para los empleados en su condición de suministradores de factor trabajo.

— *Desempeño en la cadena de suministro,* que recoge la aportación de valor por y para los proveedores en su condición de aportantes de otros inputs esenciales para el proceso productivo. El desempeño de la cadena de valor debe recoger los resultados alcanzados por la empresa en su relación con todos los agentes que integran su cadena de suministro.

Por otro lado, dentro de los grupos de interés primarios se encuentran también los stakeholders públicos, que abarcan gobiernos y comunidades que suministran infraestructuras y servicios de no mercado (sin ánimo de lucro), cuya regulación debe ser obedecida y que tienen la misión de mejorar la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos. El desempeño orientado a satisfacer a estos proveedores de recursos de carácter público se construye como *desempeño público o macroeconómico.* Este desempeño público se puede plasmar y medir en términos de orientación emprendedora (creación de empresas), generación de empleo, aportación a otras variables esenciales para el desarrollo económico de la comunidad (inversión, comercio exterior, impuestos, desarrollo tecnológico, innovación, etc.), fortalecimiento de la cohesión regional, construcción de redes y capital social, difusión cultural, etc.

El movimiento en pro de la responsabilidad social corporativa y el concepto de empresa socialmente responsable (Rowley & Moldoveanu, 2003; Murray & Montanari, 1986) condujeron a extender el mandato de satisfacción hacia los llamados *stakeholders secundarios.* Se entienden por tales los grupos de presión que tienen con la empresa más un interés moral que una relación directa aunque podrían ser afectados por sus actividades (Hillman & Keim, 2001; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Donaldson & Preston, 1995). Este es el origen del *desempeño social*. La literatura tendió en un primer momento a integrar desempeño social y medioambiental (ej., Willums, 1999); de hecho, el desempeño medioambiental fue usado tempranamente como una variable proxy a la responsabilidad social (Shane & Spicer, 1983; Chen & Metcalf, 1980; Spicer, 1978; Bowman & Haire, 1975).

Más recientemente, se han dividido las dos dimensiones midiendo el *desempeño social* y el *desempeño medioambiental* de forma independiente (Spiller, 2000). Esta división es razonable atendiendo a que las dimensiones social y medioambiental aluden con frecuencia a grupos de interés distintos, a que los resultados de la empresa pueden diferir en ambos frentes y a la creciente variedad y complejidad de intereses recogidos en cada uno de

ellos. Así, la denominada por Hillman & Keim (2001: 128-129) *social issue participation* incluiría entre los temas a abordar por una empresa socialmente responsable, el compromiso con causas como la protección e integración social de las minorías, el desarrollo de la comunidad de la que forma parte, la renuncia a entrar en empresas "sin" (alcohol, tabaco, juegos, armamento), etc.

La noción de empresa socialmente responsable (Murray & Montanari, 1986) indica una definición de la misión organizativa caracterizada por adoptar voluntariamente acciones éticas, sociales y ecológicas en sus actividades y en sus relaciones con sus stakeholders. El principio subyacente a una política de empresa socialmente responsable es que la función empresarial consiste en crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda, orientando sus procesos generando beneficios tanto los propietarios del capital como para la sociedad en su conjunto mediante la contribución a un desarrollo sostenible, prácticas honestas, transparencia en la gestión, protección del medio ambiente y compromiso con la sociedad civil. El comportamiento empresarial regido por las tradicionales reglas del afán de lucro y la orientación al mercado se completa ahora con la obligación de ser socialmente responsable. Tres pues son las notas básicas del concepto "empresa socialmente responsable": (a) un comportamiento voluntario, más allá de obligaciones jurídicas, por entender que redunda en su propio interés a largo plazo; (b) una intrínseca ligazón a la noción de desarrollo sostenible; (c) su definición como un cambio cultural de la dirección, y no como una obligación más añadida optativamente a las actividades principales de la organización.

Si emparejamos la clasificación del informe Brundtland y las propuestas de la literatura en management, llegaríamos a un esquema en el que:

— La *sostenibilidad económica* se evalúa:

- A nivel macro *(sostenibilidad macroeconómica)* con la contribución económica de la empresa a la comunidad de la que forma parte, ayudando a forjar comunidades ricas en oportunidades económicas, medida a través de su desempeño público o macroeconómico.
- A nivel micro *(sostenibilidad microeconómica)* por la aportación de la empresa para crear valor para sus stakeholders primarios, valorada por su *desempeño competitivo* y *desempeño colaborativo.*

— La *sostenibilidad social* se valora a partir del desempeño social.

— La *sostenibilidad medioambiental* se corresponde con el desempeño medioambiental.

La figura 1.5 recoge este modelo conceptual de la sostenibilidad empresarial. Se trata de un modelo global, que se aproxima a la sostenibilidad de la empresa a nivel organizativo y supra-organizativo, y tomando en consideración los resultados logrados con todos sus grupos de interés.

Este modelo será la base para estudiar la sostenibilidad de la pyme. El análisis de la sostenibilidad económica se inicia en el capítulo 2 revisando la sostenibilidad macroeconómica de la empresa valenciana diferenciada por tamaños, que nos da una medida de su desempeño público o macroeconómico en términos de emprendedurismo, supervivencia, creación de empleo y flujos de inversión. En el capítulo 4 completamos este primer análisis revisando la sostenibilidad microeconómica de la empresa valenciana de cada estrato de tamaño en sus dos dimensiones de desempeño competitivo y colaborativo.

Figura 1.5. Modelo global de la sostenibilidad de la empresa

Fuente: elaboración propia.

De cara al análisis de la sostenibilidad de la empresa, se toma como base el *modelo de adaptación organizativa de las 5C* reproducido como figura 1.6. Este modelo explica la *conciencia de* la sostenibilidad (social, medioambiental y económica) de la empresa a partir de su *conocimiento* y *compartición* o permeabilidad respecto al propio concepto de responsabilidad (social, medioambiental y económica), así como de su *compromiso* para implantarlo plasmado en la estrategia (definida en la misión y los valores organizativos) y las prácticas (políticas y procedimientos) adoptadas para integrar las preocupaciones y la satisfacción de los objetivos de los diferentes grupos de interés en la gestión y los procesos de la organización. El desempeño (social, medioambiental y económico) es la evidencia de la *consistencia* del enfoque adaptativo promovido por la organización.

Figura 1.6. El modelo de adaptación organizativa de las 5C.

Fuente: elaboración propia.

Para diagnosticar la madurez del proceso de adaptación social de la organización a los retos de la sostenibilidad, se parte pues de la definición de la conciencia social como la suma del conocimiento y la compartición o reconocimiento de esta forma de pensar el juego de los mercados y el rol de las organizaciones en ellos. Es decir, la conciencia social suma *aptitudes cognitivas ("qué sabe de la sostenibilidad social") y actitudes ("qué piensa de ello, cómo reconoce las posibilidades que el concepto brinda").* El conocimiento sobre el asunto determina las aptitudes con que se cuenta para trazar las fronteras del problema, mientras que el reconocimiento del problema es la expresión de la voluntad (actitud) de la organización para enfocarlo y atajarlo. La forma concreta de adaptación que la organización articula, es decir, lo que hace, define el grado de su compromiso con resolver el problema. Los resultados miden las consecuencias que acarrea para la organización su enfoque adaptativo.

II. SOSTENIBILIDAD MACROECONÓMICA Y TAMAÑO DE EMPRESA

II.1. LAS FUNCIONES ECONÓMICAS DE LA PYME

Las pymes juegan un papel en los sistemas productivos y en la sociedad que las acoge que va más allá de su peso relativo en la estructura económica y en los distintos sectores. La verdadera medida de la importancia económica de las pymes descansa en su cumplimiento de tres funciones complementarias de cuyo adecuado engarce depende el dinamismo de un país. Son las funciones estabilizadora, dinamizadora y equilibradora.

En su *función estabilizadora,* se afirma que las pymes son un soporte eficaz para el mantenimiento de la actividad productiva. El hecho de que las pymes conformen la práctica totalidad del tejido industrial y que de ellas nazcan aportaciones cruciales a la producción, el comercio y el empleo, permite considerarlas como un factor estabilizador de la economía, la sociedad e incluso del Estado. La función estabilizadora de las pymes deriva de tres características casi congénitas a su elección de negocio:

1. Las pymes suelen localizarse en actividades productivas intensivas en factor trabajo, o con bajos coeficientes de capital/trabajo (White, 1982).
2. Suelen huir de estrategias de diversificación o de integración vertical, optando preferentemente por estrategias de enfoque y de crecimiento orgánico.
3. Suelen crecer a un ritmo superior a las grandes empresas, si bien no se sabe con seguridad el efecto indirecto de la mortalidad sobre su supervivencia.

Esta primera razón objetiva de la relevancia socio-económica de las pymes se complementa con una segunda que alude a su condición de *elemento dinamizador* del proceso productivo. Dos son los argumentos manejados en apoyo de esta tesis:

1. Su contribución al crecimiento económico y al empleo, especialmente en las fases de crisis de la actividad productiva. Por sus características intrínsecas en flexibilidad productiva (uso polivalente de los activos y adaptabilidad de la producción) y comercial (adaptación a la demanda), las pymes podrían tener ventaja a la hora de adaptarse a las fluctuaciones económicas con más facilidad, manteniendo pues en mayor grado la actividad económica en fases recesivas.

2. Las pymes permitirían una mejor eficacia productiva, gracias a su papel en la innovación tecnológica.

La importancia de las pymes se vería beneficiada de su desempeño en un tercer aspecto, como *elemento equilibrador* casi consustancial a su abundancia y a su elección de localización y estructura de propiedad:

1. La existencia de un gran número de pymes permite contrarrestar el poder económico y político de las grandes compañías inyectando así más pluralismo en la sociedad. Además, su abundancia permite una mayor diferenciación de objetivos, estrategias e iniciativas, así como la oferta de productos para gustos individuales o minoritarios, lo que aumentaría el margen de elección de productos por el consumidor. Una crítica frecuente a la gran empresa, cuando conduce a estructuras oligopolísticas, es que penaliza la libertad de elección del consumidor al aumentar la estandarización de la oferta. La diversificación productiva favorece el desarrollo de negocios adaptados a demandas especializadas.

2. Sus mercados suelen estar geográficamente localizados en áreas locales o regionales poco dispersas o próximas a su centro logístico, o bien están dirigidas hacia el suministro a otras empresas de cualquier talla. Contribuyen pues a la difusión geográfica, en tanto que las grandes empresas tienden a concentrarse en centros de difusión comercial de alcance nacional o internacional lo que las lleva a concentrarse en un número reducido de zonas. La dispersión geográfica favorece la creación de oportunidades de desarrollo local y regional, que exploten recursos específicos del territorio, contribuyendo de esta forma a corregir los desequilibrios territoriales.

3. El arraigo de sus propietarios en cierto entorno y el factor familia explican la querencia de la pyme por el territorio en que nace, la cual explica el freno a decisiones de deslocalización y a estrategias de reestructuración radical.

II.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA VALENCIANA POR TAMAÑO

II.2.1 Estructura del tejido empresarial regional

Según el Directorio Central de Empresas del INE, la Comunidad Valenciana contabilizaba 344.556 empresas activas no agrarias a finales del año 2015, con una subida del 1,5% respecto al año anterior. La región hilvana así dos periodos consecutivos de crecimiento de la población empresarial.

La población empresarial de la Comunidad Valenciana ha sufrido durante las cuatro últimas décadas una serie encadenada de profundos cambios (figura 2.1). La fase de crecimiento continuo que se desarrolla hasta mediados de los años 80 reporta aumentos paulatinos en el censo empresarial, que llevan el censo empresarial hasta cerca de las 200.000 unidades a finales de la década. Esta fase es sucedida por otra etapa de expansión acelerada, que coloca el censo a las puertas de las 300.000 unidades a finales de 2002 y que alcanzó su cénit a finales de 2007, momento en el cual se inicia un importante proceso de destrucción de tejido productivo que ha persistido hasta 2013, con un bienio último de cierta recuperación. La evolución sigue pues una forma típica de ∩, con un repunte desde 2014 aún incipiente y pendiente de consolidación. El análisis de este amplio periodo de casi 40 años se salda pues en la duplicación de la población empresarial de la Comunidad Valenciana en 25 años (entre 1977 y 2002) y un turbulento ciclo posterior que dio pie a muchas aventuras rápidamente destruidas por la crisis.

El tejido productivo regional tiende a estabilizarse desde 2005 alrededor de las 345.000 empresas. El balance de la década 2005-2015 se cierra así en blanco, pues la población empresarial valenciana se sitúa a finales de 2015 en un volumen inferior al de diez años atrás, y envían un claro mensaje: “se ha perdido una década en crear organizaciones capaces de impulsar el empleo y el bienestar de la sociedad valenciana” (Camisón, 2015: 7).

Figura 2.1. Evolución de la población empresarial de la Comunidad Valenciana, 1977-2015

	1977	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Comunidad Valenciana	150274	154126	166667	198253	241720	276032	348.682	368.586	376093	362844	352366	348955	342484	337161	330855	339533	344556
Variación interanual		3852	12541	31586	43467	34312	72.650	19.904	7.507	-13249	-10478	-3411	-6471	-5323	-6306	8.678	5.023
% var. interanual (eje derecho)		2,56%	8,14%	18,95%	21,93%	14,19%	26,32%	5,71%	2,04%	-3,52%	-2,89%	-0,97%	-1,88%	1,55%	-1,87%	2,62%	1,48%

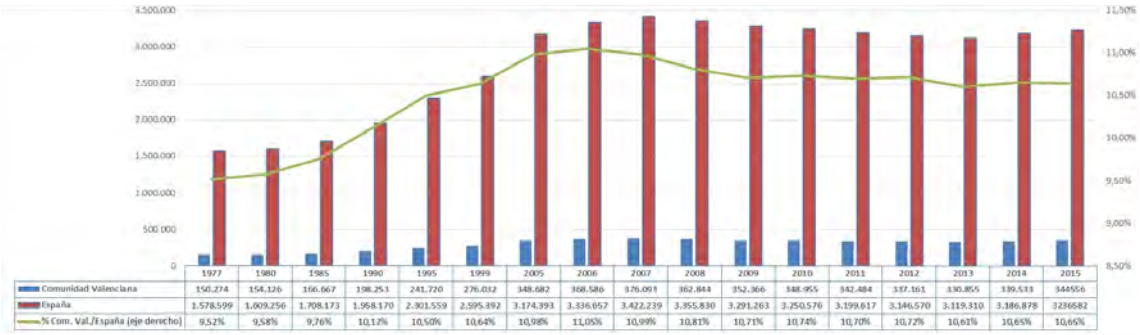
Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Hasta 1980 el censo empresarial valenciano apenas crecía a poco más de 1.000 empresas/año. Durante la primera mitad de los años 80 pasa ya a hacerlo a un ritmo superior a las 2.500 firmas anuales, dando un salto brusco hasta las más de 6.300 en la segunda mitad de este decenio y las casi 8.700 en el quinquenio siguiente. Tras disminuir hasta las casi 6.900 en el quinquenio final de siglo, el dinamismo empresarial cobra toda su pujanza en los cinco primeros años del nuevo logrando crecimientos anuales mayores a las 14.500 empresas. El año 2006 marca un récord histórico cuando se incorporan al censo casi 20.000 unidades productivas más. Pero la misma intensidad se mantiene con el cambio de ciclo, aunque ahora para destruir tejido productivo. Los dos primeros años de recesión (2008 y 2009) reportan casi 13.250 y 10.500 empresas volatilizadas. Durante el resto de la fase depresiva, el censo empresarial ha seguido disminuyendo, aunque a tasas (entre 3400 y 6500 empresas/año) más moderadas. Este cambio de tendencia debe achacarse tanto a un mayor número de cierres de empresas como al retroceso de las iniciativas emprendedoras. La recuperación de oferta iniciada en 2014 supone casi 8.700 nuevas empresas, a las que se han añadido unas 5.000 más en 2015.

El primer signo de ruptura en la tasa de expansión histórica de la oferta productiva autonómica se atisba en la segunda mitad de los años 80, cuando el número de empresas crece casi un 19% más que doblando la tasa de la primera mitad del decenio. Este importante incremento de la población empresarial persiste durante los años 90 e incluso se intensifica durante los siete primeros años del nuevo siglo, en que aumenta un 36,2%. Durante el periodo 1985-2005 el número de empresas en la región se duplicó, hasta alcanzar en 2007 el máximo histórico de 376.093 empresas. La década dorada 1997-2007 se salda con 110.000 unidades productivas más, dando la impresión de que el tejido productivo autóctono no conocía límites de crecimiento. Sin embargo, este proceso se corta bruscamente en 2008, con una inversión del ciclo que llevó a perder entre ese año y 2013, más del 12% de las unidades productivas que existían en la fase más álgida a finales de 2007. Los dos años últimos contemplan una recuperación suave de dinamismo empresarial, creciendo la población a tasas del 2,6% y 1,5%.

El peso de la Comunidad Valenciana en la población empresarial española ha seguido una tónica en cierta medida paralela a su dinámica demográfica (figura 2.2). Las empresas regionales van ganando cuota sobre el total nacional desde 1977 (cuando suponían el 9,5%), rebasando el 10% en 1990 y ganando un punto porcentual en 15 años hasta rebasar el 11% en 2006, cuando alcanza su máximo histórico. La llegada de la crisis impacta en mayor medida sobre la estructura empresarial valenciana, que pierde lentamente participación en el conjunto nacional hasta situarse en 2015 en el 10,65%, exactamente el nivel con el que entró al nuevo siglo.

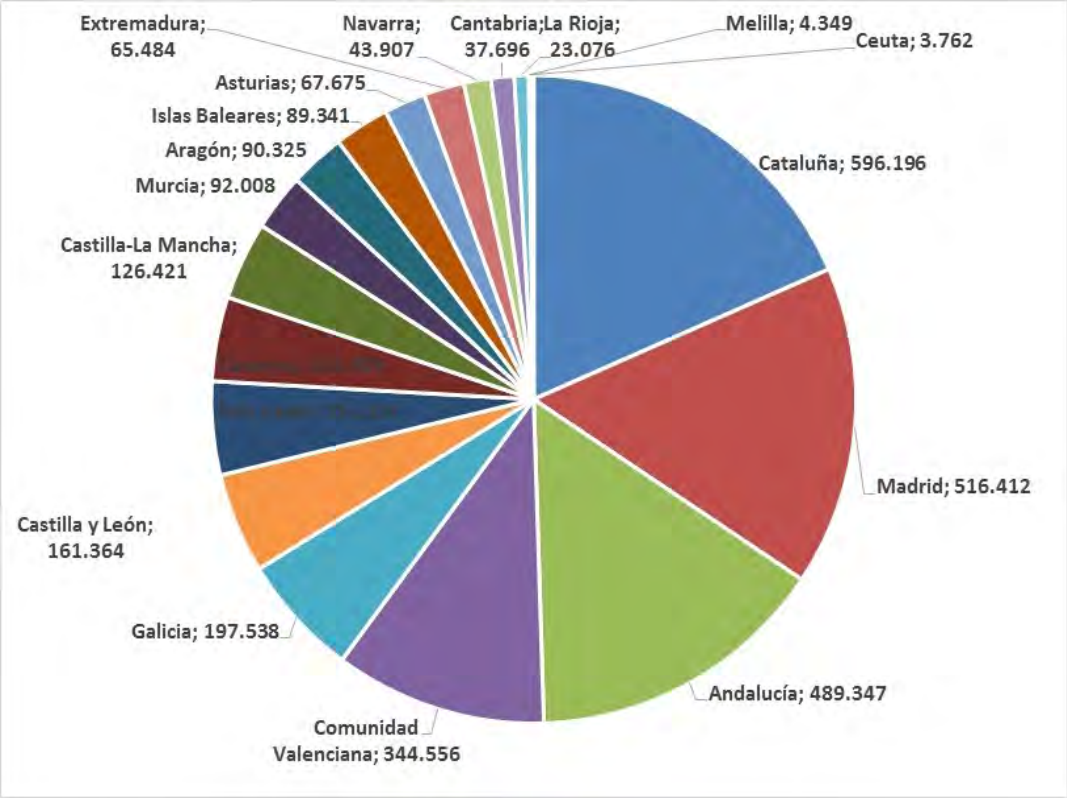
Figura 2.2. Peso de la Comunidad Valenciana en la población empresarial española, 1980-2015



	1977	1980	1985	1990	1995	1999	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Comunidad Valenciana	150.274	154.126	166.667	198.253	241.720	276.032	348.682	368.586	376.093	362.844	352.366	348.955	342.484	337.161	330.855	339.533	344556
España	1.578.599	1.609.256	1.708.173	1.958.170	2.301.559	2.595.392	3.174.393	3.336.057	3.422.239	3.355.830	3.291.263	3.250.576	3.199.617	3.146.570	3.119.310	3.186.878	3236682
% Com. Val./España (eje derecho)	9,52%	9,58%	9,76%	10,12%	10,50%	10,64%	10,98%	11,05%	10,99%	10,81%	10,71%	10,74%	10,70%	10,72%	10,61%	10,65%	10,65%

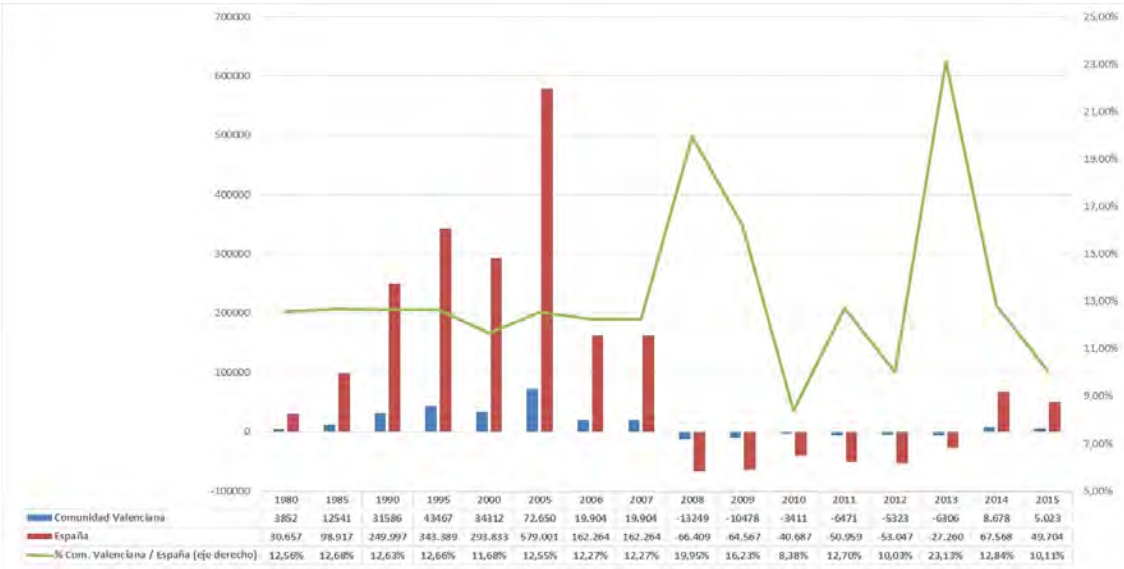
Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Figura 2.3. Población de empresas por comunidades autónomas (2015)



Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Figura 2.4. Variación de la población empresarial de la Comunidad Valenciana en relación a la variación del total nacional, 1977-2015



	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Comunidad Valenciana	3852	12541	31586	43467	34312	72.650	19.904	19.904	-13249	-10478	-3411	-6471	-5323	-6306	8.678	5.023
España	30.657	98.917	249.997	343.389	293.833	579.001	162.264	162.264	-66.409	-64.567	-40.687	-50.959	-53.047	-27.260	67.568	49.704
% Com. Valenciana / España (eje derecho)	12,56%	12,68%	12,63%	12,66%	11,68%	12,55%	12,27%	12,27%	19,95%	16,23%	8,38%	12,70%	10,03%	23,13%	12,84%	10,11%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Desde una perspectiva territorial, las empresas se distribuyen asimétricamente por el territorio nacional (figura 2.3), de manera que a finales de 2015 aproximadamente el 60% de las firmas españolas tenían localizado su principal centro de actividad en Madrid, Cataluña, Andalucía o Comunidad Valenciana. Esta última ocupa el cuarto puesto en la clasificación regional según el número de empresas instaladas en su territorio, por detrás de Madrid (centro neurálgico del país), Cataluña (que dispone de una tradición empresarial potente) y Andalucía (la comunidad con mayor población residente).

La evolución en forma de ∩ no ha sido típica sólo de la Comunidad Valenciana, pues responde a un patrón general al conjunto nacional, aunque la intensidad de los ciclos parece ser más alta a nivel regional. Mientras que la cuota de la población empresarial nacional localizada en la Comunidad Valenciana sólo alcanzó un máximo del 11,05% en 2006 (figura 2.2), la región es responsable de un porcentaje muy superior de la variación española (figura 2.4), lo cual indica que la oferta productiva regional crecía a un ritmo superior al nacional. Entre 1980 y 2007, prácticamente el 12% de las nuevas empresas contabilizadas en España ubicaron su sede en Andalucía, sólo por detrás de Madrid, Cataluña y Andalucía que recibían alrededor del 20% cada una de ellas. Pero cuando el ciclo se invirtió, la Comunidad Valenciana mantuvo la misma tónica, de modo que en 2008 casi el 20% de la disminución del censo empresarial nacional tenía aquí su origen, y otro 16% adicional el año siguiente. En el año 2013 de recaída en la crisis, la destrucción de tejido productivo regional volvió a suponer un 23% del total nacional. Durante este negro periodo, la Comunidad Valenciana se ha situado entre las regiones españolas con declives más pronunciados, junto con Murcia, Islas Canarias, islas Baleares, Andalucía y Castilla-La Mancha. La recuperación iniciada en 2014 ha devuelto también a la Comunidad Valenciana a una senda positiva de creación de empresas, si bien su peso dentro del aumento del censo empresarial nacional parece ir declinando y ha caído en 2015 al 10,1%.

Esta dinámica retrata a un empresariado animoso, que se dispone con más facilidad a emprender cuando la economía ofrece indicios positivos, pero que mantiene con dificultades su negocio en el momento en que las cosas se tuercen. Así se comprueba cuando se cotejan las ratios de variación de la población empresarial a nivel regional y nacional (tabla 2.1).

Tabla 2.1. Ratio de crecimiento de la población empresarial de la Comunidad Valenciana en relación a la media nacional, 1980-2015

	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007
Comunidad Valenciana	2,56%	8,14%	18,95%	21,93%	14,19%	26,32%	5,71%	5,71%
España	1,94%	6,15%	14,64%	17,54%	12,77%	22,31%	5,11%	5,11%
Ratio Com. Valenciana / España (eje derecho)	1,32	1,32	1,29	1,25	1,11	1,18	1,12	1,12

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Comunidad Valenciana	-3,52%	-2,89%	-0,97%	-1,85%	-1,55%	-1,87%	2,62%	1,48%
España	-1,94%	-1,92%	-1,24%	-1,57%	-1,66%	-0,87%	2,17%	1,56%
Ratio Com. Valenciana / España (eje derecho)	1,82	1,50	0,78	1,18	0,94	2,16	1,21	0,95

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

La variación interanual del número de empresas contabilizadas en la Comunidad Valenciana supera casi sistemáticamente el promedio nacional. Durante las etapas de crecimiento las ventajas alcanzaron el 32% en la década de 1980 y el 25% en la primera mitad de los años 90, para estabilizarse entre 1985 y 2007 alrededor del 11%-12%. Cuando la economía entró en recesión, la destrucción de tejido empresarial en la Comunidad Valenciana fue en términos porcentuales superior a la media nacional en un 82% y un 50% durante los dos primeros años del nuevo ciclo (2008-2009) y en el periodo de recaída en la recuperación (2013) cuando la superó en un 116%; en conjunto, el plazo 2008-2013 contempla un decrecimiento del número de empresas en la Comunidad Valenciana un 55% superior al promedio español. Tras la entrada en la senda del crecimiento, de nuevo en 2014 la región consigue acrecentar la población empresarial un 21% más que el promedio nacional, si bien la evolución futura se presenta incierta en 2015.

El inusitado ritmo de crecimiento de la oferta productiva induce a pensar que el empresariado regional podía haber llegado en el umbral del cambio de milenio a un estado de agotamiento de las oportunidades y recursos accesibles, y que mantener la senda expansiva demandaba una dinamización. Sin embargo, la tentación del negocio especulativo con rápidos y jugosos retornos hizo olvidar la necesaria regeneración industrial.

Figura 2.5. Mortalidad empresarial (aproximada por la variación del número de empresas censadas) en la Comunidad Valenciana en relación al promedio nacional, 2008-2015

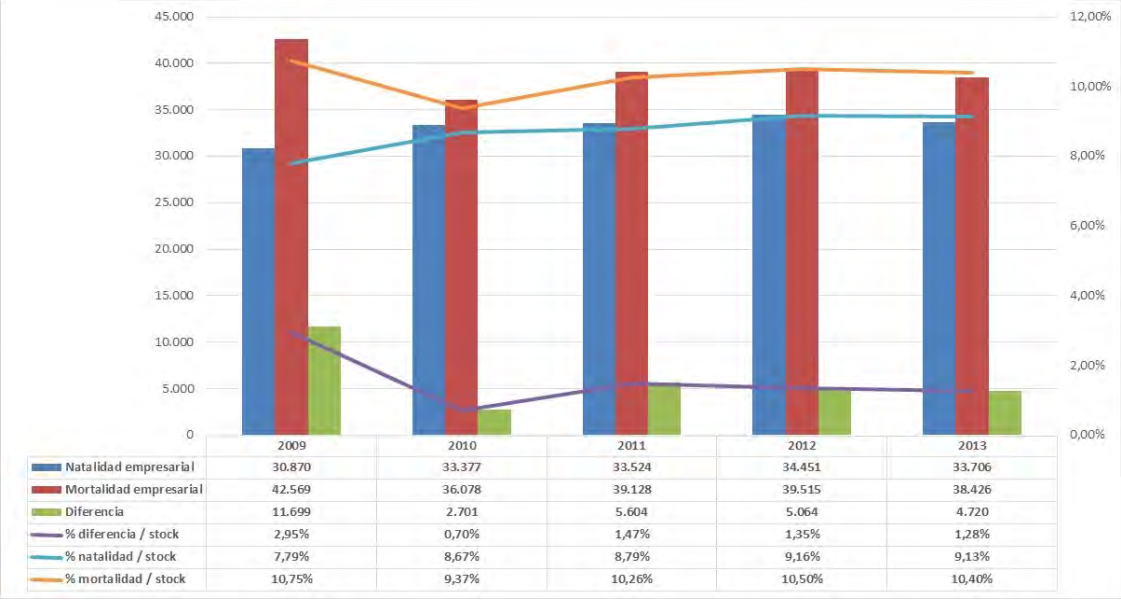
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Var. anual población empresarial Com.Valenciana	-13.249	-10.478	-3.411	-6.471	-5.323	-6.306	8.678	5023
Var. acum. desde 2007 población empresarial Com. Valenciana	-13.249	-23.727	-27.138	-33.609	-38.932	-45.238	-36.560	-31.537
% var. acum. desde 2007 pobl. empr. Com. Valenciana (eje der.)	-3,52%	-6,54%	-7,70%	-9,62%	-11,37%	-13,42%	-11,05%	-9,29%
% var. acum. desde 2007 pobl. empr.España (eje der.)	-1,94%	-3,90%	-5,22%	-6,85%	-8,62%	-9,63%	-7,55%	-5,83%
% var. acum. desde 2007 pobl. empr. Com. Val./España	19,95%	18,12%	15,81%	15,10%	14,12%	14,93%	15,53%	16,99%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Cuando el entorno entra en recesión, las debilidades de un modelo económico frágil y sostenido únicamente por las desmesuradas expectativas de plusvalías crecientes a corto plazo se ponen de manifiesto en toda su crudeza. Esta pauta es una variable esencial para explicar la rauda y profunda destrucción del sistema productivo regional, que lleva a perder sólo en cinco años (2008-2013) más de 45.000 empresas, que suponían el 13,4% del censo contabilizado a finales de 2007 (figura 2.5).

La figura 2.6 aporta más información en base al desglose que ofrece la Demografía Armonizada de Empresas del INE entre los nacimientos y muertes de empresas. Entre 2009 y 2013, la mortalidad empresarial ha superado con claridad a la natalidad corporativa. El peor año fue 2009, cuando desaparecieron 42.569 empresas (10,8% del stock de finales de ese año), pero las cifras de mortalidad han permanecido en niveles muy altos (superiores al 10%) durante el resto del periodo. La natalidad empresarial, tras acusar el choque de la crisis, se ha mantenido estable en la franja 33.400/34.400, con valores que suponen enriquecer el stock en porcentajes que han ido creciente desde el 7,8% en 2009 al 9,1% en 2013.

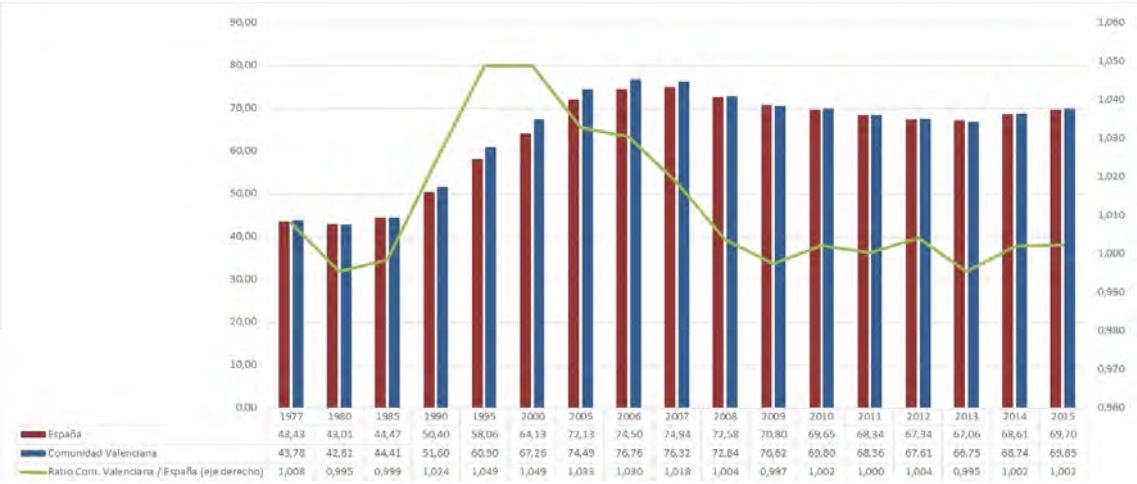
Figura 2.6. Evolución de la natalidad y mortalidad empresarial en la Comunidad Valenciana, 2009-2013



	2009	2010	2011	2012	2013
Natalidad empresarial	30.870	33.377	33.524	34.451	33.706
Mortalidad empresarial	42.569	36.078	39.128	39.515	38.426
Diferencia	11.699	2.701	5.604	5.064	4.720
% diferencia / stock	2,95%	0,70%	1,47%	1,35%	1,28%
% natalidad / stock	7,79%	8,67%	8,79%	9,16%	9,13%
% mortalidad / stock	10,75%	9,37%	10,26%	10,50%	10,40%

Fuente: elaboración propia a partir de la Demografía Armonizada de Empresas (INE).

Figura 2.7. Densidad empresarial en la Comunidad Valenciana en comparación con el promedio nacional, 1977-2015



	1977	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
España	43,43	43,01	44,47	50,40	58,06	64,13	72,13	74,50	74,94	72,58	70,80	69,65	68,34	67,34	67,06	68,61	69,70
Comunidad Valenciana	43,78	42,81	44,41	51,60	60,90	67,26	74,49	76,76	76,32	72,84	70,62	69,80	68,36	67,61	66,75	68,74	69,85
Ratio Com. Valenciana / España (eje derecho)	1,008	0,995	0,999	1,024	1,049	1,049	1,033	1,030	1,018	1,004	0,997	1,002	1,000	1,004	0,995	1,002	1,002

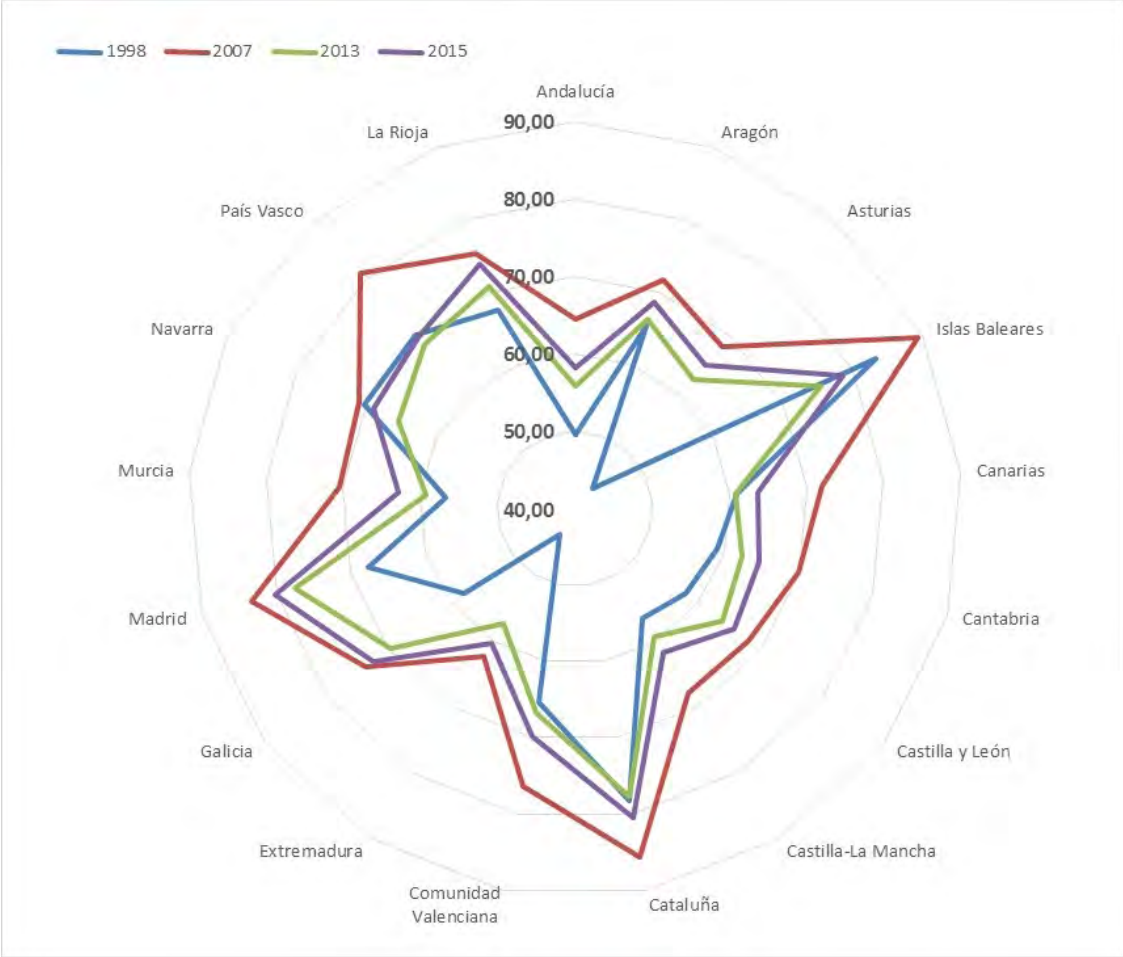
Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE y Padrón de Habitantes (INE).

La evolución de estos dos flujos explica que el stock regional de empresas haya variado negativamente, en un volumen importante, que alcanzó las 11.699 empresas que equivalían casi al 3% del stock) en el año 2009, disminuyó significativamente en 2010 para volver a empeorar y colocarse alrededor de las 5.000 unidades anuales entre 2011 y 2013.

Una evolución paralela ha experimentado la densidad empresarial, que relaciona el número de empresas activas con la población residente (figura 2.7). El parque empresarial valenciano ha crecido a un ritmo superior al de la población de residentes entre 1980 y 2006, de forma que desde el nivel de 42,8 de 1980 en 2006 llegaron a contabilizarse 76,8 empresas por cada mil habitantes, lo que supone aproximadamente nueve más que a principios de siglo y 33,5 más que en 1980. El crecimiento de la densidad empresarial se hace más intenso entre 1985 y 2006, cuando se logra el máximo histórico de 76,7 empresas por cada 1.000 habitantes; el alza del índice en este periodo fue del 72,8%. Este dato indica que hubo en ese periodo una capacidad regional para asimilar el notable aumento poblacional (1.048.609 personas) con un alza superior del censo empresarial. Sin embargo, el enfriamiento económico unido a la continuidad del flujo inmigrante (que conduce a un aumento de la población en 208.019 personas entre 2006 y 2011 cuando se alcanza el techo poblacional de 5.009.647 residentes) desembocan en una ralentización del crecimiento de la densidad empresarial en 2007 para caer en un rápido decrecimiento entre 2008 y 2013, periodo en el que se pierden 10 puntos (un 8,4%). En el último bienio el índice ha mejorado, aunque el diferencial apenas ha sido de 3,1 puntos, de modo que a principios de 2016 la densidad empresarial regional estaba situada en 69,85. Esta es una cifra menor a la alcanzada a principios de siglo.

Si comparamos este índice con la media nacional, se observa que desde una posición de práctica igualdad en 1985, la Comunidad Valenciana se va poco a poco despegando y alcanza un margen sobre el promedio español de 2,26 puntos en 2006. Este diferencial se evapora con rapidez en dos años y desde 2008 se traza una clara línea convergente con la media nacional. Dentro del contexto español (figura 2.8), se observa la misma tendencia siguiendo el cambio de ciclo, produciéndose ganancias y pérdidas de densidad empresarial según sean tiempos de bonanza o de crisis.

Figura 2.8. Densidad empresarial (empresas por cada 1000 habitantes) por comunidades autónomas, 1998-2015



Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE y Padrón de Habitantes (INE).

La Comunidad Valenciana ocupa en 2015 el séptimo puesto del ranking (tabla 2.2), el mismo con el que terminó tras la crisis y el que ocupaba a finales de los años 90. El ciclo expansivo que finalizó en 2007 le permitió subir dos puestos en el escalafón, así como reducir la distancia al líder en 3,5 puntos, como consecuencia del mayor dinamismo en la creación de empresas. Sin embargo, tras la crisis la distancia respecto a las zonas con mayor densidad empresarial ha vuelto a crecer. En todo caso, la Comunidad Valenciana sigue alejada de las regiones españolas más densas empresarialmente (Cataluña, Madrid e Islas Baleares, sobre todo. Sin embargo, este panorama puede verse sesgado por la dependencia del índice de densidad del crecimiento de la población residente, que también exhibe una dinámica asimétrica entre regiones.

Un indicador más robusto del espíritu emprendedor es la creación de sociedades mercantiles (figura 2.9). El número de compañías creadas anualmente aumentó notablemente de ritmo durante los años 80, multiplicando por 2,1 y por 3,8 la media anual de la década anterior. La media anual vuelve a duplicarse durante los años 90, manteniendo un ritmo de entre 12.500 y 14.500 hasta 2003. El cuatrienio 2004-2007 es espectacular creándose cada año más de 16.000 sociedades, con un máximo histórico de 17.852 en 2006.

A partir de entonces el número disminuye rápidamente con la crisis, para remontar en 2013 estabilizándose desde entonces alrededor de las 11.000 firmas nuevas al año. La observación de esta variable constata que la intensidad del proceso emprendedor societario valenciano en relación al total nacional es importante, aunque decreciente. Mientras que en 1977 el 14,1% de las sociedades creadas en España estaban radicadas en esta comunidad, en 1985 el porcentaje había caído por debajo del 12% y continuó cayendo hasta el 11% en 2000.

Durante el periodo de rápido crecimiento 1995-2007, la cuota valenciana disminuyó del 13,1% al 11,5%. La entrada en la crisis en 2008, aunque hace mella en el número total de empresas creadas, no modifica sustancialmente la participación regional en el dinamismo emprendedor nacional, que oscila hasta 2013 entre el 11,4% y el 11,8%. Pero una vez recuperado el crecimiento económico, la tasa emprendedora regional no ha dado signos de reanimación y permanece en 2015 en el 11,6%, un nivel ligeramente superior al del año 2000.

Tabla 2.2. *Ranking* de las comunidades autónomas españolas por índice de densidad empresarial, 1998-2015

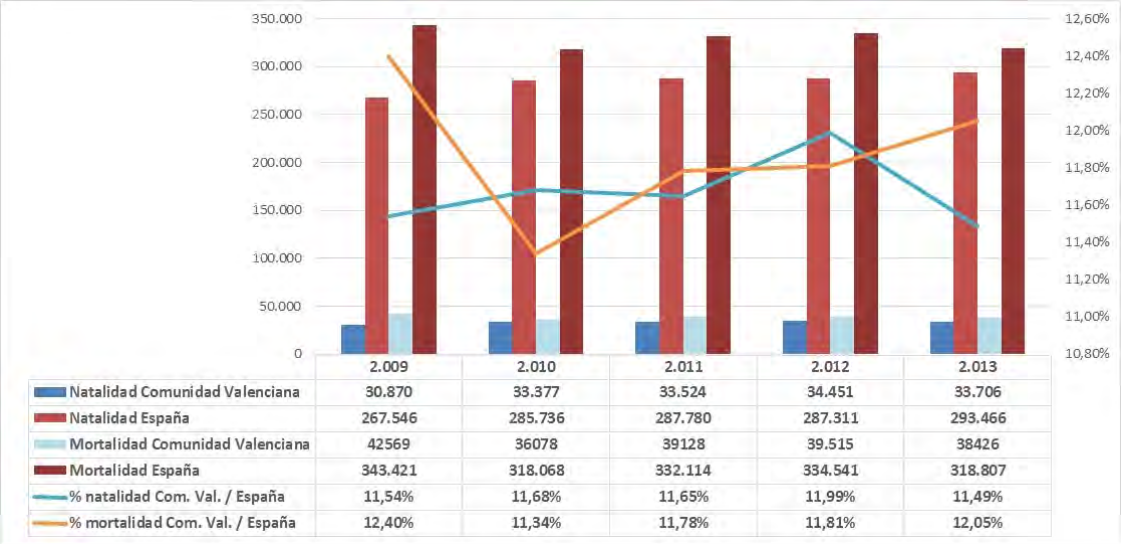
	1998	2007	2013	2015
Cataluña	78,25	85,63	77,74	80,52
Madrid	67,71	83,41	77,53	80,27
Islas Baleares	83,42	89,50	75,52	78,74
La Rioja	67,47	75,38	70,79	73,81
Galicia	58,00	73,83	69,80	72,61
País Vasco	70,41	81,18	68,87	69,92
Comunidad Valenciana	65,44	76,32	66,75	69,85
Navarra	70,27	71,10	65,33	68,93
Aragón	65,41	71,62	66,19	68,54
Castilla y León	57,96	68,15	63,90	65,73
Asturias	43,47	68,27	62,65	65,03
Cantabria	59,00	69,97	62,45	64,71
Canarias	60,97	72,03	60,77	63,70
Murcia	56,70	70,50	59,37	62,79
Castilla-La Mancha	56,61	67,83	59,32	61,67
Extremadura	43,80	62,27	57,39	60,34
Andalucía	49,55	64,40	55,90	58,24
Distancia al líder de la Comunidad Valenciana	12,81	9,31	10,99	10,68
Puesto Comunidad Valenciana.	7	5	7	7

Fuente: elaboración propia a partir de la Estadística de Sociedades Mercantiles (INE).

Figura 2.9. Creación de sociedades mercantiles en la Comunidad Valenciana en relación al total nacional, 1977-2015

Fuente: elaboración propia a partir de la Estadística de Sociedades Mercantiles (INE).

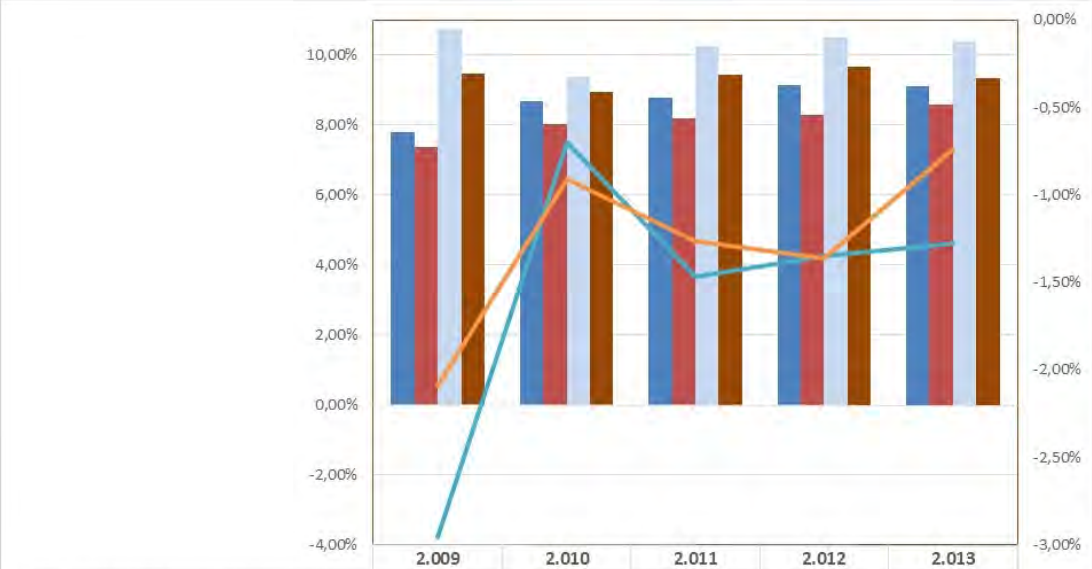
Figura 2.10. Evolución de la natalidad y la mortalidad empresarial en la Comunidad Valenciana en comparación a la media española, 2009-2013



	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Natalidad Comunidad Valenciana	30.870	33.377	33.524	34.451	33.706
Natalidad España	267.546	285.736	287.780	287.311	293.466
Mortalidad Comunidad Valenciana	42569	36078	39128	39.515	38426
Mortalidad España	343.421	318.068	332.114	334.541	318.807
% natalidad Com. Val. / España	11,54%	11,68%	11,65%	11,99%	11,49%
% mortalidad Com. Val. / España	12,40%	11,34%	11,78%	11,81%	12,05%

Fuente: propia a partir de la Demografía Armonizada de Empresas (INE).

Figura 2.11. Evolución de las tasas de natalidad y mortalidad empresarial en la Comunidad Valenciana en comparación a la media española 2009-2013



	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Tasa de natalidad Com. Valenciana	7,79%	8,67%	8,79%	9,16%	9,13%
Tasa de natalidad España	7,37%	8,04%	8,19%	8,29%	8,59%
Tasa de mortalidad Com. Valenciana	10,75%	9,37%	10,26%	10,50%	10,40%
Tasa de mortalidad España	9,46%	8,95%	9,45%	9,65%	9,33%
Distancia Com. Val	-2,95%	-0,70%	-1,47%	-1,35%	-1,28%
Distancia España	-2,09%	-0,91%	-1,26%	-1,36%	-0,74%

Fuente: propia a partir de la Demografía Armonizada de Empresas (INE).

Cierto es que la tasa de la Comunidad Valenciana sobre el total nacional de creación de sociedades mercantiles es superior al porcentaje que esta región supone sobre la población residente, dando ello fe de un dinamismo empresarial superior al promedio nacional en términos medios. Pero no es menos cierto que la distancia entre ambas tasas, que era en 1977 de 4,65 puntos, ha caído en 2015 a 0,98 puntos.[19] La propensión emprendedora en la fórmula societaria de la población valenciana parece pues en una tendencia decreciente respecto al promedio nacional.

Estos datos podrían llevar a concluir que el mitificado espíritu emprendedor valenciano no es algo singular dentro del mapa español, y que existen otras regiones donde la vocación empresarial es aún más intensa. Se trataría de una conclusión ciertamente apresurada porque obvia la creación de empresas que no siguen la forma societaria. De hecho, considerando las empresas con todas las posibles formas jurídicas, el análisis lleva a conclusiones bien distintas. Con datos de los años 2009 y 2013,[20] se aprecia que en la Comunidad Valenciana siguen naciendo cerca del 11,5% del total de empresas creadas en España, habiéndose acercado el porcentaje al 12% en 2012 (figura 2.10). En términos absolutos, el número de empresas creadas subió en el periodo un 9,2% hasta quedar en 33.706 nuevas firmas en 2013. La tasa de natalidad empresarial de la Comunidad Valenciana sigue claramente por encima de la media española (situada en el 8,6%) y con una tendencia creciente en términos relativos, que ha subido del 7,8% al 9,1% en el quinquenio (figura 2.11). La Comunidad Valenciana se ha mantenido en los puestos más altos del ranking emprendedor regional, junto con Islas Baleares, Andalucía y Cataluña, y aunque en 2014 bajó al cuarto lugar las distancias con las tres primeras posiciones son mínimas separándola apenas 0,22 puntos de la región más emprendedora ese año (tabla 2.3).

Pero el análisis demográfico pone de manifiesto otro hecho importante, cual es la alta tasa de mortalidad empresarial (de nuevo referida al stock de empresas) de la Comunidad Valenciana comparada con la media nacio-

[19] Diferencia entre la cuota de la creación de sociedades mercantiles y el porcentaje de la población residente. En 1977 eran del 14,09% y 9,44%, mientras que en 2015 eran del 11,6% y 10,62% respectivamente.

[20] El primero y el último de los cuáles cual la Demografía Armonizada de Empresas ofrece información a la fecha de elaboración de este informe.

nal y dentro del contexto regional español. La Comunidad Valenciana alcanza un porcentaje del 10,4%, más de un punto por encima de la media nacional (situada en el 9,3%), sin que salvo un año haya disminuido de modo significativo (figura 2.11). En la Comunidad Valenciana se contabiliza aún el 12,1% de las muertes empresariales acaecidas en España en 2013 (figura 2.10). Hay empero dos datos alentadores. Primero que, en términos absolutos, el número de empresas desaparecidas anualmente en la región ha disminuido un 9,7% en el periodo hasta quedar en 38.426 empresas en 2013, de modo que su cuota del total nacional ha descendido 0,35 puntos (figura 2.10). El segundo punto alentador es que el diferencial entre las tasas de natalidad y de mortalidad en la Comunidad Valenciana se ha ido recortando, y de los cerca de tres puntos que existían en 2009 se ha llegado a 1,3 puntos en 2013, tendencia que debe indicar un freno a la minoración de la población empresarial censada (figura 2.11). No obstante, puede observarse que la tendencia a la mejora en los indicadores de mortalidad sigue una clara forma de U apreciándose un nuevo recrudecimiento de la intensidad relativa de destrucción de tejido productivo desde 2010, plasmada en el repunte del porcentaje del stock de empresas activas cada año que desaparece, así como en la posición ocupada por la región en el ranking de mortalidad regional que la ha llevado al primer puesto tras haber logrado en 2010 y 2011 bajar a los lugares sexto y cuarto respectivamente (tabla 2.4). La carencia de datos demográficos más recientes sobre estos indicadores impide pronunciarse con seguridad sobre la perspectiva actual.

Conjugando la natalidad y la mortalidad empresarial, podemos distinguir cuatro posibles escenarios, aunque la mayoría de las empresas españolas se posicionan en dos de ellos. El cuadrante más nutrido es el formado por las regiones donde ambas tasas son elevadas y superan la media nacional, y que encabeza la Comunidad Valenciana seguida de Islas Baleares, Canarias y Andalucía. Se trata pues de territorios con una fértil capacidad para emprender, pero con un tejido productivo con una propensión a la supervivencia inferior a la medida que lleva también a una alta mortalidad empresarial. Son pues espacios donde la inclinación emprendedora se compagina con proyectos de difícil consolidación en los mercados y/o con industrias débiles que pierden efectivos de su censo a un ritmo importante, un porcentaje alto de los cuales está detrás de nuevos negocios creados.

Un segundo grupo también bastante frecuentado es el integrado por las regiones caracterizadas por tasas de natalidad y mortalidad inferiores al promedio nacional. Esta categoría está encabezada por Navarra, el País Vasco, Madrid y La Rioja. Las regiones con este perfil poseen un tejido productivo estabilizado y con una capacidad de supervivencia alta, que canaliza ya las necesidades de desarrollo laboral y profesional de su población residente y por ende tiende a frenar nuevas iniciativas empresariales.

Desde luego, el peor cuadrante sería el de las regiones con altas tasas de mortalidad y bajas tasas de natalidad. A él no pertenece directamente ninguna región española, aunque se sitúan cerca del mismo Castilla-La Mancha y Extremadura y en menor medida Cantabria. En el otro extremo, el escenario óptimo sería tener altas tasas de natalidad y bajas tasas de mortalidad. A él pertenecen Murcia y Asturias.

Tabla 2.3. *Ranking* de las regiones españolas por tasa de natalidad empresarial, 2009-2103

	2009	2010	2011	2012	2013
Islas Baleares	7,77%	8,51%	8,74%	9,29%	9,35%
Andalucía	8,32%	8,75%	9,10%	9,11%	9,34%
Cataluña	7,52%	8,25%	8,52%	8,78%	9,19%
Comunidad Valenciana	7,79%	8,67%	8,79%	9,16%	9,13%
Murcia	7,78%	8,33%	8,49%	8,98%	9,08%
Canarias	8,08%	8,65%	9,13%	9,24%	9,02%
Extremadura	7,44%	7,94%	7,56%	8,41%	8,64%
Castilla-La Mancha	6,97%	7,37%	7,76%	8,01%	8,61%
Asturias	6,73%	7,31%	8,02%	7,52%	8,56%
Aragón	7,03%	7,18%	7,45%	7,38%	8,16%
Madrid	7,22%	7,78%	7,95%	7,60%	8,15%
La Rioja	6,76%	7,34%	7,40%	7,23%	8,06%
Galicia	6,85%	7,33%	7,74%	7,80%	8,03%
Cantabria	6,98%	7,38%	7,50%	7,66%	8,03%
Navarra	5,30%	6,84%	6,65%	6,30%	7,86%
Castilla y León	6,34%	6,74%	7,06%	6,67%	7,22%
País Vasco	5,30%	7,57%	5,58%	6,41%	5,69%
Distancia al líder de la Comunitatl Valenciana	0,53%	0,07%	0,34%	0,13%	0,22%
Puesto C. Valenciana	3	2	3	3	4

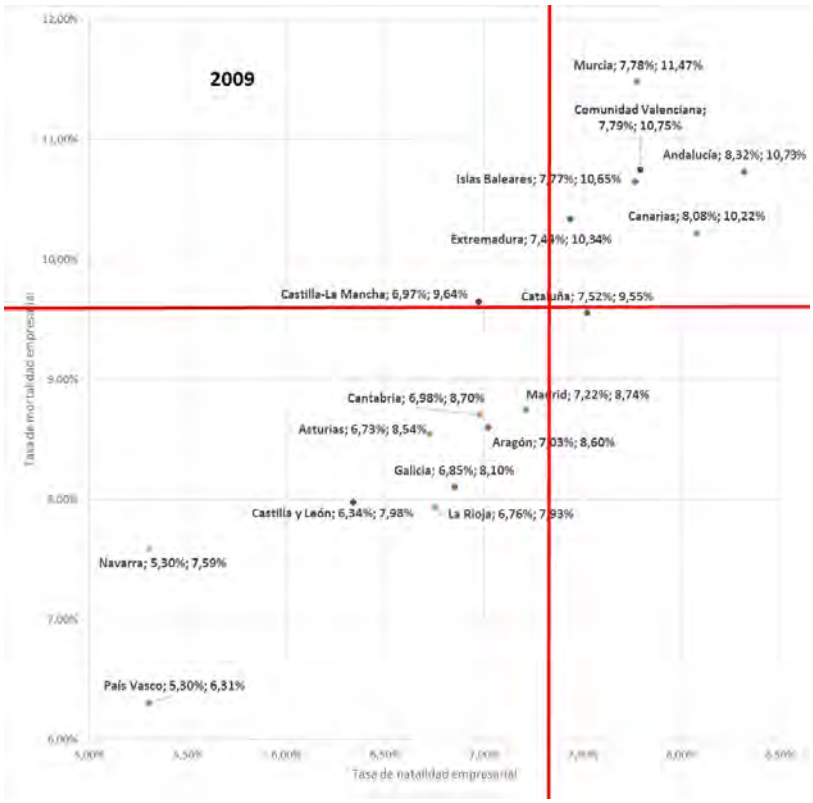
Fuente: elaboración propia a partir de la Demografía Armonizada de Empresas (INE).

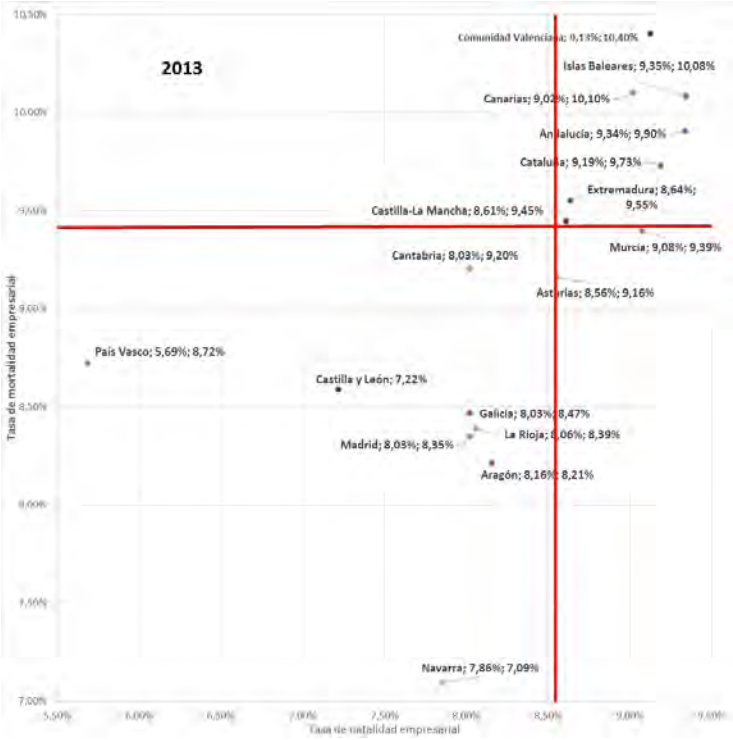
Tabla 2.4. *Ranking* de las regiones españolas por tasa de natalidad empresarial, 2009-2103

	2009	2010	2011	2012	2013
Comunidad Valenciana	10,75%	9,37%	10,26%	10,50%	10,40%
Canarias	10,22%	10,48%	10,04%	10,01%	10,10%
Islas Baleares	10,65%	9,96%	10,35%	9,73%	10,08%
Andalucía	10,73%	9,65%	10,62%	10,57%	9,90%
Cataluña	9,55%	9,12%	9,81%	10,27%	9,73%
Extremadura	10,34%	8,58%	8,42%	9,55%	9,55%
Castilla-La Mancha	9,64%	8,79%	9,18%	10,11%	9,45%
Murcia	11,47%	9,53%	10,53%	10,27%	9,39%
Cantabria	8,70%	7,57%	8,86%	9,48%	9,20%
Asturias	8,54%	7,85%	8,84%	9,82%	9,16%
País Vasco	6,31%	9,83%	9,31%	9,38%	8,72%
Castilla y León	7,98%	7,70%	7,80%	8,41%	8,59%
Galicia	8,10%	8,22%	8,35%	8,50%	8,47%
La Rioja	7,93%	8,61%	8,32%	8,35%	8,39%
Madrid	8,74%	7,97%	8,36%	8,44%	8,35%
Aragón	8,60%	8,34%	8,87%	8,70%	8,21%
Navarra	7,59%	8,11%	7,92%	7,08%	7,09%
Distancia al líder de la Comunitat Valenciana.	0,73%	1,10%	0,36%	0,07%	0,00%
Puesto C. Valenciana	2	6	4	2	1

Fuente: propia a partir de la Demografía Armonizada de Empresas (INE).

Figura 2.12. Tasas de natalidad y mortalidad empresarial regional en España, 2009 y 2013





Fuente: elaboración propia a partir de la Demografía Armonizada de Empresas (INE).

En conclusión, la contracción del número de empresas activas en la Comunidad Valenciana durante la crisis finalizada en 2013, que supuso la pérdida durante seis ejercicios consecutivos de más de 45.000 unidades productivas, que representaban un 12% del censo máximo alcanzado en la fase álgida del ciclo de crecimiento anterior, ha sido consecuencia tanto del aumento del número de cierres de empresas (que ascendieron a cerca de 196.000 entre 2009 y 2013, un 49,4% respecto a la población contabilizada previamente) como de la caída de la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales que aun sumando en dicho periodo casi 166.000 nuevos proyectos fueron insuficientes para detener la sangría de tejido productivo previo.

La dinámica demográfica del tejido productivo de la Comunidad Valenciana no se explica solamente por las tentaciones coyunturales del dinero fácil ni por los cambios de ciclo económico. Existen además otros rasgos de esta oferta de naturaleza estructural y que laten tras sus otras debilidades. El tamaño puede ser una de estas notas.

II.2.2 Estructura del tejido empresarial regional por tamaño

La estructura empresarial valenciana retratada en la figura 2.13 y en la tabla 2.5 está fuertemente dominada por negocios sin asalariados, que suponen el 54% (186.156 autónomos), y por microempresas que representan otro 41,7% (sumando 143.669 unidades productivas). Es decir, las empresas con menos de 10 trabajadores suponen el 95,7% del censo contabilizado. Si a ellas se unen las pequeñas empresas que absorben el 3,61% (12.442 organizaciones), se tiene que la empresa de talla reducida representa el 99,31% de la población empresarial de la comunidad, alcanzando a finales de 2015 un grueso de 342.267 unidades. Las medianas empresas, que en términos absolutos son 1.854, apenas suponen el 0,54%. Por tanto, la pyme supone un total de 344.121 unidades y representa el 99,87% del tejido productivo regional. Por último, las grandes empresas[21] representan el 0,13% y engloban un reducido conjunto de 435 compañías (figura 2.13).

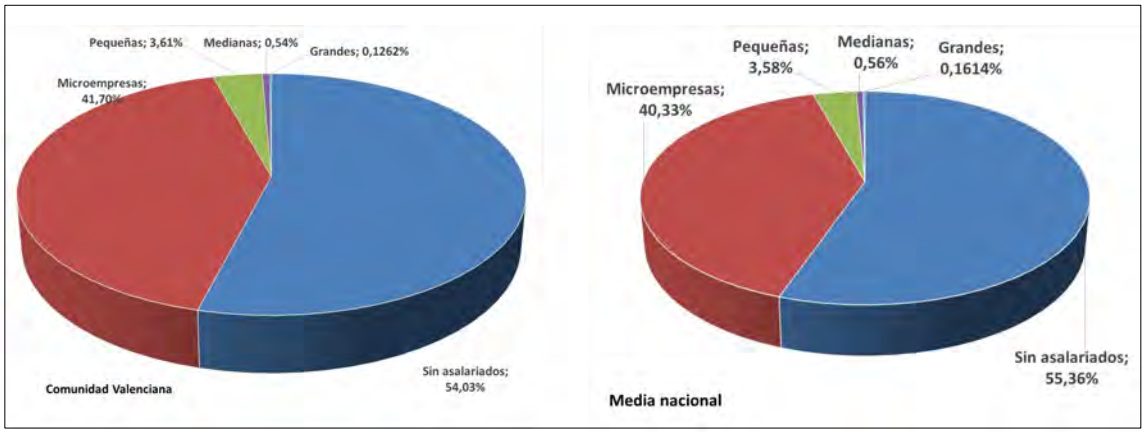
[21] Por imperativos de la forma en que DIRCE ofrece datos, se entienden por grandes las empresas con 200 ó más trabajadores.

Tabla 2.5. Estructura por tamaño de la población empresarial de la Comunidad Valenciana, 1998-2015

	8	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	266.763	276.032	281.932	288.408	299.452	315.214	329.334	348.692	368.586	376.093	362.844	352.366	348.955	342.484	337.161	330.855	339.533	344.556
0	139.787	144.055	142.809	143.603	146.470	151.597	160.153	169.091	179.728	183.859	182.705	184.038	188.883	186.700	178.459	174.310	183.499	186.156
	52,40%	52,19%	50,65%	49,79%	48,91%	48,09%	48,63%	48,49%	48,76%	48,89%	50,35%	52,23%	54,13%	54,51%	52,93%	52,68%	54,04%	54,03%
1-2	71.529	73.102	76.489	79.475	84.764	91.503	95.253	100.840	107.523	110.208	105.036	100.822	95.318	96.605	101.904	100.862	98.961	99.082
	26,81%	26,48%	27,13%	27,56%	28,31%	29,03%	28,92%	28,92%	29,17%	29,30%	28,95%	28,61%	27,32%	28,21%	30,22%	30,49%	29,15%	28,76%
3-5	26.703	27.967	29.755	30.938	32.656	34.929	35.888	38.388	39.902	40.351	37.937	35.249	34.479	30.914	30.105	30.766	31.318	31.959
	10,01%	10,13%	10,55%	10,73%	10,91%	11,08%	10,90%	11,01%	10,83%	10,73%	10,46%	10,00%	9,88%	9,03%	8,93%	9,30%	9,22%	9,28%
6-9	11.478	12.345	14.197	14.937	15.517	16.348	16.635	17.796	18.326	18.440	16.795	15.179	14.341	13.542	12.933	11.480	11.889	12.628
	4,30%	4,47%	5,04%	5,18%	5,18%	5,19%	5,05%	5,10%	4,97%	4,90%	4,63%	4,31%	4,11%	3,95%	3,84%	3,47%	3,50%	3,67%
10-19	9.677	10.274	10.281	10.811	11.280	11.783	11.906	12.607	12.938	12.967	11.416	9.466	8.843	8.151	7.589	7.442	7.636	8.102
	3,63%	3,72%	3,65%	3,75%	3,77%	3,74%	3,62%	3,62%	3,51%	3,45%	3,15%	2,69%	2,53%	2,38%	2,25%	2,25%	2,25%	2,35%
20-49	5.514	6.014	5.982	6.119	6.200	6.408	6.698	6.996	7.126	7.076	6.125	5.123	4.772	4.360	4.037	3.908	4.061	4.340
	2,07%	2,18%	2,12%	2,12%	2,07%	2,03%	2,03%	2,01%	1,93%	1,88%	1,69%	1,45%	1,37%	1,27%	1,20%	1,18%	1,20%	1,26%
50-99	1.330	1.441	1.511	1.560	1.550	1.525	1.624	1.746	1.743	1.819	1.597	1.391	1.318	1.234	1.167	1.161	1.214	1.261
	0,50%	0,52%	0,54%	0,54%	0,52%	0,48%	0,49%	0,50%	0,47%	0,48%	0,44%	0,39%	0,38%	0,36%	0,35%	0,35%	0,36%	0,37%
100-199	452	512	574	611	622	674	698	757	782	821	784	683	591	569	533	503	546	593
	0,17%	0,19%	0,20%	0,21%	0,21%	0,21%	0,21%	0,22%	0,21%	0,22%	0,22%	0,19%	0,17%	0,17%	0,16%	0,15%	0,16%	0,17%
200-499	231	252	267	275	301	336	353	349	392	420	322	298	294	286	318	304	288	311
	0,09%	0,09%	0,09%	0,10%	0,10%	0,11%	0,11%	0,10%	0,11%	0,11%	0,09%	0,08%	0,08%	0,08%	0,09%	0,09%	0,08%	0,09%
500-999	44	54	47	56	67	78	86	76	74	83	79	71	63	70	67	73	69	76
	0,016%	0,020%	0,017%	0,019%	0,022%	0,025%	0,026%	0,022%	0,020%	0,022%	0,022%	0,020%	0,018%	0,020%	0,020%	0,022%	0,020%	0,022%
1000-4999	15	11	16	17	21	30	36	41	47	43	41	40	48	47	43	42	49	46
	0,006%	0,004%	0,006%	0,006%	0,007%	0,010%	0,011%	0,012%	0,013%	0,011%	0,011%	0,011%	0,014%	0,014%	0,013%	0,013%	0,014%	0,013%
≥ 5000	3	5	4	6	4	3	4	5	5	6	7	6	5	6	6	4	3	2
	0,0011%	0,0018%	0,0014%	0,0021%	0,0013%	0,0010%	0,0012%	0,0014%	0,0014%	0,0016%	0,0019%	0,0017%	0,0014%	0,0018%	0,0018%	0,0012%	0,0009%	0,0006%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Figura 2.13. Distribución porcentual de la población empresarial de la Comunidad Valenciana por estratos de tamaño (2015)



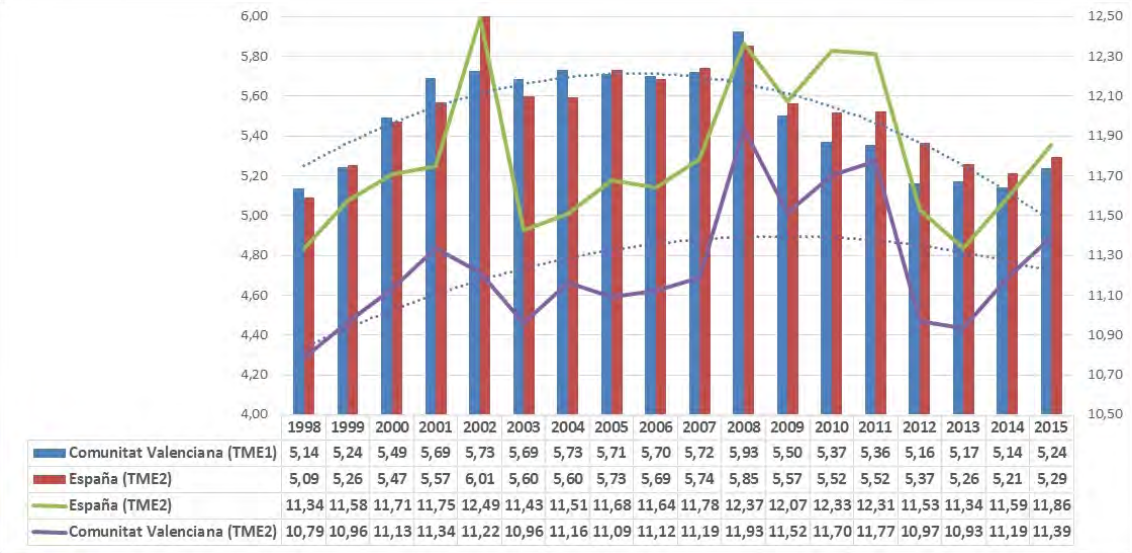
Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Esta distribución por tamaños de la población empresarial valenciana no se aleja en exceso de la trazada por la población empresarial nacional, si bien existen algunas divergencias significativas. Los autónomos sin asalariados y las microempresas tienen en conjunto un peso idéntico, aunque hay una mayor presencia relativa de autónomos (55,4%) a costa de microempresas (40,3%). La diferencia estriba en la cuota absorbida por pequeñas empresas, que es inferior en tres décimas (3,58%), que van a parar a la participación de medianas y grandes empresas, que suben su peso hasta el 0,56% y el 0,16% respectivamente.

Más de la mitad de las empresas valencianas y españolas (el 54% y el 55,4% respectivamente) no generan empleo asalariado y el 95,7% (en ambos casos) tienen menos de 10 trabajadores asalariados en plantilla. El trabajador autónomo y la microempresa son pues los protagonistas principales de la vida económica en todo el estado. Las empresas con 20 ó más asalariados sólo suponen el 1,9% y el 2,0% de los tejidos empresariales valenciano y español, respectivamente.

Esta estructura poblacional conduce al reducido tamaño medio de la empresa española. A fin de ampliar la perspectiva del tejido empresarial en función de la dimensión, se consideran dos indicadores relacionados con el “tamaño medio” de la empresa medido a partir de su plantilla (figura 2.14).

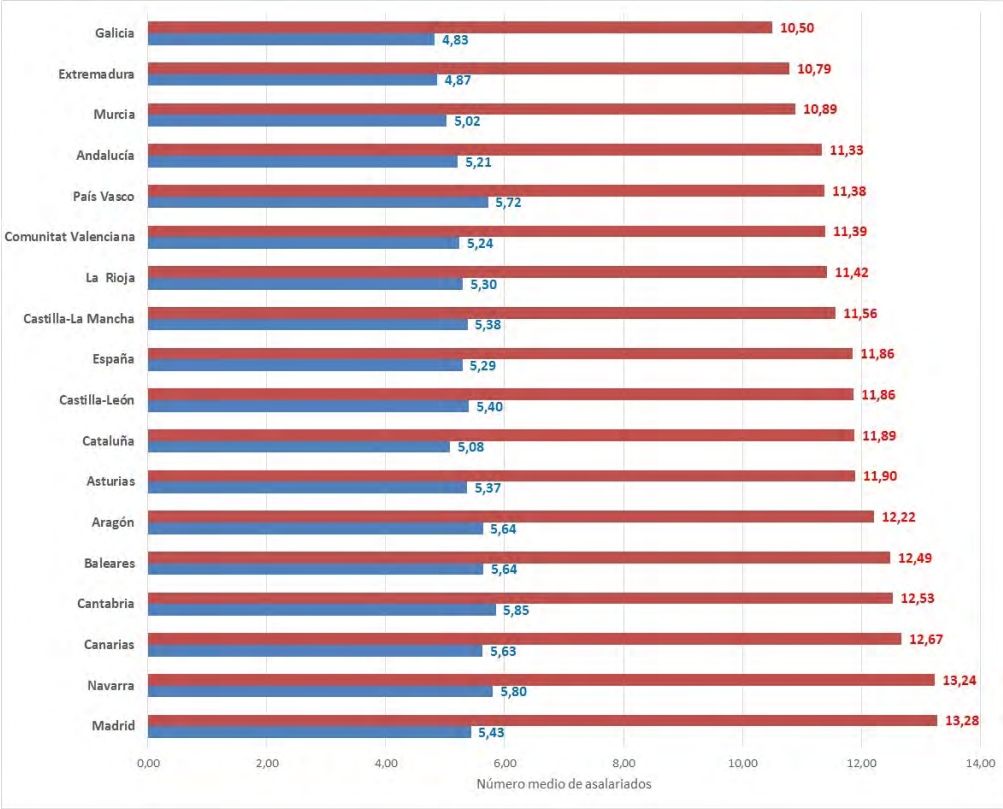
Figura 2.14. Tamaño medio de las empresas española y valenciana, 1998-2015



	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Comunitat Valenciana (TME1)	5,14	5,24	5,49	5,69	5,73	5,69	5,73	5,71	5,70	5,72	5,93	5,50	5,37	5,36	5,16	5,17	5,14	5,24
España (TME2)	5,09	5,26	5,47	5,57	6,01	5,60	5,60	5,73	5,69	5,74	5,85	5,57	5,52	5,52	5,37	5,26	5,21	5,29
España (TME2)	11,34	11,58	11,71	11,75	12,49	11,43	11,51	11,68	11,64	11,78	12,37	12,07	12,33	12,31	11,53	11,34	11,59	11,86
Comunitat Valenciana (TME2)	10,79	10,96	11,13	11,34	11,22	10,96	11,16	11,09	11,12	11,19	11,93	11,52	11,70	11,77	10,97	10,93	11,19	11,39

Fuente: elaboración propia a partir de datos del DIRCE y de la EPA (INE).

Figura 2.15. Tamaño medio de la empresa con asalariados en las regiones españolas (2015)



Fuente: elaboración propia a partir de datos del DIRCE y de la EPA (INE).

El primer indicador (TME1) relaciona el número de asalariados por empresas no agrarias en media anual en un territorio, según la Encuesta de Población Activa (EPA), con el total de empresas activas que ofrece el DIRCE para dicho territorio. A su vez, el segundo indicador (TME2) considera el mismo numerador, pero toma como denominador el número de empresas que tienen asalariados a su cargo (excluyendo pues a los autónomos).

No es ninguna sorpresa que la dimensión media para el conjunto de empresas caiga dentro de la categoría de microempresa, dando un índice de 5,24 asalariados en plantilla, un valor muy cercano a la media nacional que se sitúa en 5,29 (datos de 2015). Si el cálculo se refiere sólo a las empresas con asalariados a su cargo, el tamaño medio se eleva a 11,9 tanto a nivel regional como en el plano nacional. Tenemos pues dos realidades bastante asimétricas según computemos o no los negocios de autónomos como empresas, dando en el segundo caso un mapa de la población empresarial sustancialmente distinto y de bastante mayor calibre.

El tamaño empresarial tiene una relación significativa con la actividad económica que la empresa despliega. Por ello, la dimensión media de las empresas en determinada región estará condicionada en una medida importante por la estructura sectorial de la economía regional, es decir, por el peso que tienen los distintos sectores en su producción agregada. Suele ser usual que este efecto de la estructura sectorial sea determinante en la presencia de grandes empresas en una economía regional, pues existen ciertas industrias con pocos competidores y por tanto con una presencia geográfica concentrada en pocos puntos, como es el caso de las industrias siderúrgica o automovilística. Esta influencia no es óbice para que una economía regional dinámica por otros factores, como la cultura empresarial, su apertura internacional o su ubicación geográfica, facilite estrategias de expansión a las empresas en ella instaladas y consiguientemente crezca su tamaño medio.

Por tanto, la similitud entre las medias del indicador TME2 entre España y la Comunidad Valenciana podría señalar tejidos productivos con grados de desarrollo concomitantes, sobre todo en los sectores secundarios que absorben las empresas con mayor plantilla. Sin embargo, esta es una generalización basada en la media que oculta la heterogeneidad empresarial entre las regiones españolas. La figura 2.15 pone de manifiesto que el tamaño medio en relación a las empresas con asalariados tiene una variabilidad

intersectorial significativa. El ranking es encabezado por Madrid y Navarra, cuya dimensión promedio supera los 13,2 asalariados. Es un dato lógico con el carácter madrileño de localización de sedes sociales importantes; y con el avanzado desarrollo empresarial navarro. También están por encima de la media regiones con un fuerte componente turístico como Canarias y Baleares, donde las cadenas hoteleras han prosperado. En cambio, otras regiones industrializadas como Asturias, Cataluña o País Vasco, apenas se distancian del promedio nacional. La Comunidad Valenciana queda confinada al duodécimo puesto del ranking, superando sólo a regiones económicamente poco favorecidas como Galicia, Extremadura y Andalucía. La situación media de las empresas de Murcia y País Vasco deberá razonarse por los rasgos específicos de su tejido productivo.

Tabla 2.6. Estructura por tamaño de la población empresarial de las regiones españolas (2015)

	Sin asalariados	Micro-empresas	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Pymes	Grandes empresas
Extremadura	54,92%	41,74%	2,91%	0,37%	99,95%	0,05%
Castilla-La Mancha	53,51%	42,84%	3,23%	0,35%	99,94%	0,06%
La Rioja	53,59%	41,44%	4,32%	0,57%	99,92%	0,08%
Asturias	54,88%	41,57%	3,02%	0,44%	99,91%	0,09%
Andalucía	54,05%	42,24%	3,23%	0,39%	99,91%	0,09%
Castilla y León	54,47%	41,88%	3,15%	0,40%	99,91%	0,09%
Galicia	54,01%	42,36%	3,07%	0,46%	99,90%	0,10%
Islas Baleares	54,79%	41,10%	3,49%	0,50%	99,88%	0,12%
Comunidad Valenciana	54,03%	41,70%	3,61%	0,54%	99,87%	0,13%
Aragón	53,85%	41,58%	3,87%	0,58%	99,87%	0,13%
Cantabria	53,31%	42,69%	3,39%	0,48%	99,87%	0,13%
Murcia	53,89%	41,58%	3,87%	0,52%	99,86%	0,14%
Canarias	55,61%	40,06%	3,60%	0,59%	99,86%	0,14%
España	55,36%	40,33%	3,58%	0,56%	99,84%	0,16%
Cataluña	57,24%	38,08%	3,82%	0,67%	99,81%	0,19%
País Vasco	49,73%	44,66%	4,64%	0,78%	99,80%	0,20%
Navarra	56,16%	38,55%	4,25%	0,81%	99,77%	0,23%
Madrid	59,07%	36,14%	3,72%	0,75%	99,68%	0,32%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Tabla 2.7. Peso relativo de las regiones españolas en la población empresarial nacional por estrato de tamaño (2015)

	% total	% asalariados	% micro-empresas	% peque-ñas	% medianas	% pymes	% grandes
Cataluña	18,42%	19,05%	17,39%	19,66%	21,80%	18,42%	21,16%
Madrid	15,96%	17,02%	14,30%	16,59%	21,12%	15,93%	31,94%
Andalucía	15,12%	14,76%	15,83%	13,62%	10,51%	15,13%	8,81%
Comunidad Valenciana	10,65%	10,39%	11,01%	10,73%	10,15%	10,65%	8,33%
Galicia	6,10%	5,95%	6,41%	5,22%	4,94%	6,11%	3,89%
Castilla y León	4,99%	4,91%	5,18%	4,39%	3,54%	4,99%	2,91%
País Vasco	4,67%	4,20%	5,17%	6,05%	6,42%	4,67%	5,92%
Canarias	4,20%	4,22%	4,17%	4,22%	4,40%	4,20%	3,66%
Castilla-La Mancha	3,91%	3,78%	4,15%	3,53%	2,43%	3,91%	1,57%
Murcia	2,84%	2,77%	2,93%	3,07%	2,63%	2,84%	2,45%
Aragón	2,79%	2,71%	2,88%	3,02%	2,85%	2,79%	2,20%
Islas Baleares	2,76%	2,73%	2,81%	2,69%	2,43%	2,76%	1,97%
Asturias	2,09%	2,07%	2,16%	1,76%	1,64%	2,09%	1,21%
Extremadura	2,02%	2,01%	2,09%	1,64%	1,34%	2,03%	0,69%
Navarra	1,36%	1,38%	1,30%	1,61%	1,95%	1,36%	1,93%
Cantabria	1,16%	1,12%	1,23%	1,10%	0,99%	1,17%	0,92%
La Rioja	0,71%	0,69%	0,73%	0,86%	0,72%	0,71%	0,34%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

La variabilidad del tamaño medio interregional previene de la asimétrica distribución de las empresas de cada estrato de tamaño entre las comunidades autónomas españolas (tablas 2.6 y 2.7). Las comunidades autónomas con mayor porcentaje de pymes en su tejido empresarial, según datos de 2015, son Extremadura, Castilla-La Mancha, La Rioja, Asturias y Andalucía, todas ellas con cuotas superiores al 99,9%. La Comunidad Valenciana es la novena en este ranking, así como la novena en la clasificación por peso relativo de los sin asalariados, la octava por microempresas y pequeñas y la novena por medianas. Las pymes se concentran en Cataluña (18,4%), Madrid (15,9%), Andalucía (15,1%) y Comunidad Valenciana (10,7%). En el caso de esta última, cabe reseñar que su participación relativa en la población empresarial nacional es más alta en el estrato de microempresas (11%) y pequeñas empresas (10,7%), quedando ligeramente

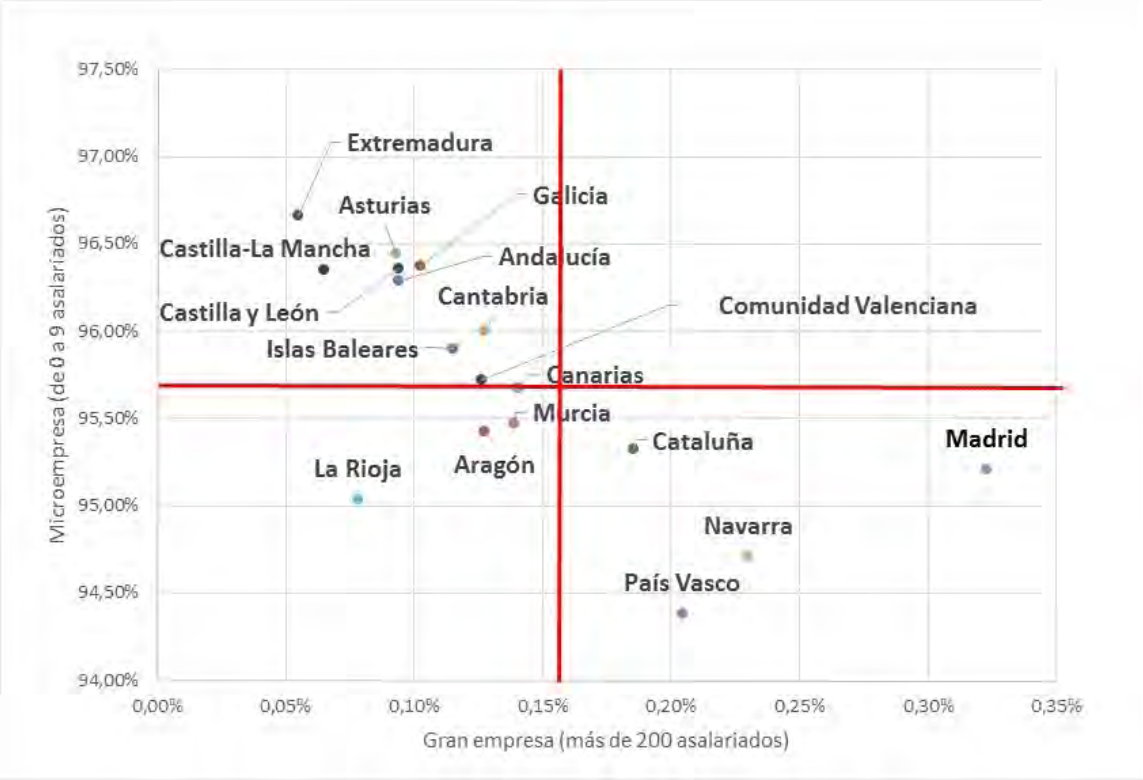
por debajo de la media en la categoría de “sin asalariados” (10,4%) y medianas empresas (10,2%).

En cambio, las organizaciones con una talla mínima de 50 asalariados se localizan principalmente en Madrid (23,5%) y Cataluña (21,7%), que absorben conjuntamente el 45,2% del total nacional en este segmento, quedando distanciadas un segundo grupo de regiones como Andalucía (10,1%) y Comunidad Valenciana (9,8%). El reducido grupo de las grandes empresas, integrado por 5.223 compañías en 2015, se ubican preferentemente en las mismas comunidades autónomas, pero todavía con mayor intensidad, pues entre ambas absorben el 53,1%. La Comunidad Valenciana aún mantiene en el segmento de mediano tamaño un peso relativo a la altura de su peso en la economía nacional (10,2%). Pero donde queda muy por debajo es en la serie de grandes empresas, contando únicamente con 435 compañías que representan sólo el 8,3% del total nacional. Si bien ocupa el cuarto lugar del ranking regional español, su distancia a la cuota absorbida por las dos comunidades líderes en el segmento de medianas aumenta, al crecer éstas y disminuir aquélla.

En general, se observa que el peso relativo de las grandes empresas y las microempresas está relacionado negativamente (figura 2.16). Las regiones como Madrid, Cataluña, Navarra y País Vasco, que presentan las ratios más elevados de grandes empresas, exhiben al mismo tiempo los menores porcentajes de microempresas. Sensu contrario, las comunidades con mayor intensidad de microempresas (Extremadura, Asturias, Castilla-La Mancha y Andalucía) tienen los índices más bajos de microempresas. La Comunidad Valenciana forma parte del mismo cuadrante, si bien tiene una menor incidencia de microempresas.

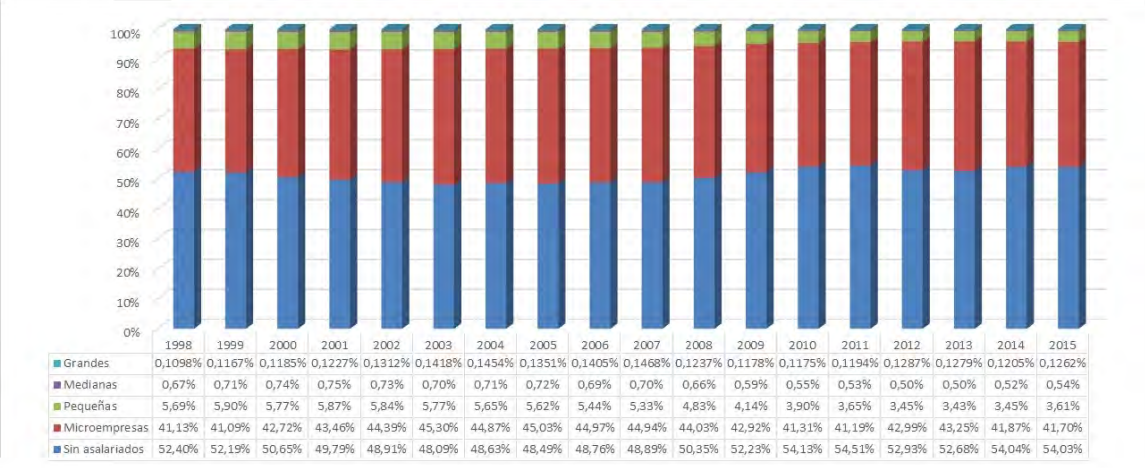
La distribución de la población empresarial valenciana no ha cambiado en lo sustancial desde 1998 si se compara únicamente con 2015, aunque sí lo han hecho el número de empresas registradas en cada estrato dimensional, así como el peso de los distintos grupos a lo largo de la serie temporal. El análisis expuesto a continuación revisa la estadística al respecto, en un doble plano que mantiene las clásicas categorías de sin asalariados, microempresas, pequeñas, medianas y grandes (figura 2.17), y que posteriormente introduce un mayor desglose en cada categoría.

Figura 2.16. Peso de la microempresa y la gran empresa en las regiones españolas (2015)



Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Figura 2.17. Evolución de la distribución de la población empresarial de la Comunidad Valenciana por estratos de tamaño, 1998-2015



	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Grandes	0,1098%	0,1167%	0,1185%	0,1227%	0,1312%	0,1418%	0,1454%	0,1351%	0,1405%	0,1468%	0,1237%	0,1178%	0,1175%	0,1194%	0,1287%	0,1279%	0,1205%	0,1262%
Medianas	0,67%	0,71%	0,74%	0,75%	0,73%	0,70%	0,71%	0,72%	0,69%	0,70%	0,66%	0,59%	0,55%	0,53%	0,50%	0,50%	0,52%	0,54%
Pequeñas	5,69%	5,90%	5,77%	5,87%	5,84%	5,77%	5,65%	5,62%	5,44%	5,33%	4,83%	4,14%	3,90%	3,65%	3,45%	3,43%	3,45%	3,61%
Microempresas	41,13%	41,09%	42,72%	43,46%	44,39%	45,30%	44,87%	45,03%	44,97%	44,94%	44,03%	42,92%	41,31%	41,19%	42,99%	43,25%	41,87%	41,70%
Sin asalariados	52,40%	52,19%	50,65%	49,79%	48,91%	48,09%	48,63%	48,49%	48,76%	48,89%	50,35%	52,23%	54,13%	54,51%	52,93%	52,68%	54,04%	54,03%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

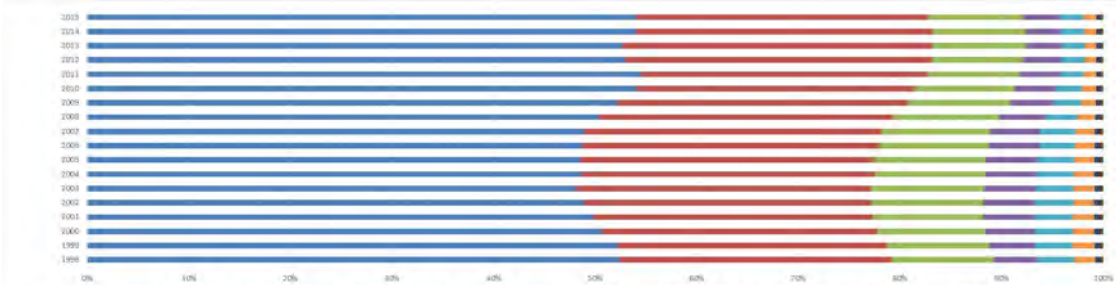
El predominio de negocios regidos por autónomos sin asalariados a su cargo no sólo se ha mantenido incólume desde 1998, sino que ha aumentado 1,6 puntos porcentuales hasta 2015, con un aumento de 49.369 nuevos negocios (crecimiento acumulado del 33,2%). Las microempresas también han ganado peso relativo, aunque en su caso ha sido de 0,6 puntos, equivalentes a 33.959 nuevas firmas. En el otro extremo del espectro por tamaño, las grandes compañías han avanzado igualmente en peso relativo y en número, sumando 142 nuevas empresas que han permitido ascender la participación en 0,016 puntos. Las empresas situadas en los escalones intermedios son las que peor desempeño han tenido, pues tanto las pequeñas como las medianas empresas han perdido peso dentro de la población regional. Las pequeñas empresas han retrocedido 2,2 puntos porcentuales hasta 2015, que suponen un 36,6% de la cuota que tenían en 1998, mientras que las medianas han perdido 0,13 puntos que significan el 19,4% de su peso previo pero su número ha crecido en 72 organizaciones. El caso más inquietante se refiere pues a las pequeñas empresas, por ser el único segmento que ha perdido población en términos absolutos, disminuyendo su número en el periodo indicado en 2.749 unidades.

Se ha apuntado previamente la heterogeneidad del mapa empresarial regional, según computásemos o no los negocios de autónomos como empresas. Este punto es importante y llama la atención sobre la posible ocultación de diferencias significativas entre las empresas clasificadas en las categorías estándar según su tamaño (microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas). Para contrastarlas, se ha reexaminado la estructura de la población empresarial desagregando las empresas en más segmentos de tamaño (tabla 2.5 y figura 2.18).[22] Este análisis ya pone de manifiesto que los estratos de tamaño antes adoptados esconden patrones de representación y evolución diferentes.

La primera matización que debe introducirse alude a la evolución del grupo de microempresas y en relación a las que no tienen asalariados (figura 2.19). Las empresas sin asalariados o con un máximo de dos a su cargo se confirman como el tronco del tejido productivo regional, pues ganan cuota sobre la población total en el periodo indicado (3,58 puntos) hasta absorber el 82,8% gracias a representar el 95% de las nuevas empresas incorporadas.

[22] Solamente se han mantenido unidos los dos estratos de mayor número de salariados debido al pequeño volumen de empresas con 5000 ó más trabajadores.

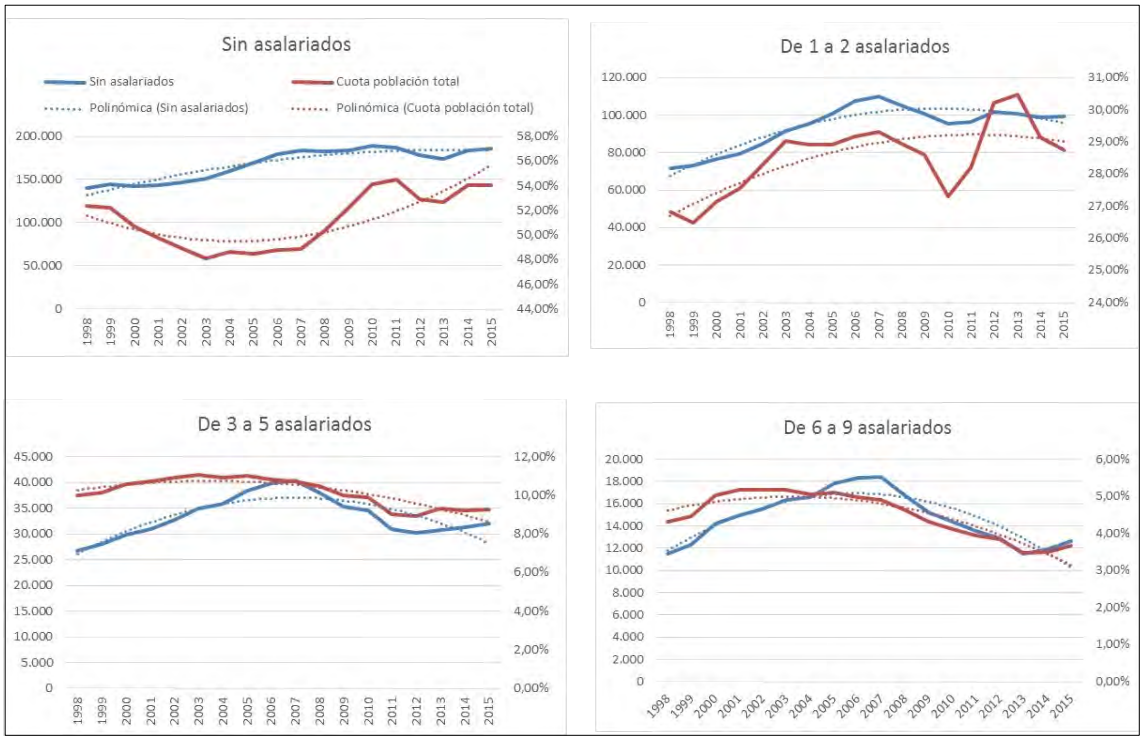
Figura 2.18. Estructura desagregada por tamaño de la población empresarial de la Comunidad Valenciana, 1998-2015



	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sin asalariados	52,40%	52,19%	50,65%	49,79%	48,91%	48,09%	48,63%	48,49%	48,76%	48,89%	50,35%	53,23%	54,13%	54,51%	52,93%	52,68%	54,04%	54,03%
De 1 a 2	26,81%	26,48%	27,13%	27,56%	28,31%	29,03%	28,92%	28,92%	29,17%	29,30%	28,95%	28,61%	27,32%	28,21%	30,22%	30,49%	29,15%	28,76%
De 3 a 5	10,01%	10,13%	10,55%	10,73%	10,91%	11,08%	10,90%	11,01%	10,83%	10,73%	10,46%	10,00%	9,88%	9,03%	8,93%	9,30%	9,22%	9,28%
De 6 a 9	4,30%	4,47%	5,04%	5,18%	5,18%	5,19%	5,05%	5,10%	4,97%	4,90%	4,63%	4,31%	4,11%	3,95%	3,84%	3,47%	3,50%	3,67%
De 10 a 19	3,63%	3,72%	3,65%	3,75%	3,77%	3,74%	3,62%	3,62%	3,51%	3,45%	3,15%	2,69%	2,53%	2,38%	2,25%	2,25%	2,25%	2,35%
De 20 a 49	2,07%	2,18%	2,12%	2,12%	2,07%	2,08%	2,03%	2,01%	1,93%	1,88%	1,69%	1,45%	1,37%	1,27%	1,20%	1,18%	1,20%	1,26%
De 50 a 99	0,50%	0,52%	0,54%	0,54%	0,52%	0,48%	0,49%	0,50%	0,47%	0,48%	0,44%	0,39%	0,38%	0,36%	0,35%	0,35%	0,36%	0,37%
De 100 a 199	0,17%	0,19%	0,20%	0,21%	0,21%	0,21%	0,21%	0,22%	0,21%	0,22%	0,22%	0,19%	0,17%	0,17%	0,16%	0,15%	0,16%	0,17%
De 200 a 499	0,09%	0,09%	0,09%	0,10%	0,10%	0,11%	0,11%	0,10%	0,11%	0,11%	0,09%	0,08%	0,08%	0,08%	0,09%	0,09%	0,08%	0,09%
De 500 a 999	0,016%	0,020%	0,017%	0,019%	0,022%	0,025%	0,026%	0,022%	0,020%	0,022%	0,022%	0,020%	0,018%	0,020%	0,020%	0,022%	0,020%	0,022%
De 1000 ó más	0,007%	0,006%	0,007%	0,008%	0,008%	0,010%	0,012%	0,013%	0,014%	0,013%	0,013%	0,013%	0,015%	0,015%	0,015%	0,014%	0,015%	0,014%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Figura 2.19. Evolución de empresas sin asalariados y microempresas de la Comunidad Valenciana, 1998-2015



Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Pero su tratamiento agregado da a entender que todas han crecido en la misma medida y han ganado en número y peso relativo. Pero la realidad es que sólo las empresas con hasta 2 asalariados responden a ese patrón, mientras que los subgrupos de 3-5 y 6-9 asalariados han aumentado en número, pero a un ritmo inferior a la media y perdiendo peso relativo.

Las categorías de sin asalariados y de microempresas de menor talla (1-2 asalariados) han aumentado en 46.369 y 27.553 unidades entre 1998 y 2015, lo que supone unas tasas acumuladas del 33,2% y 38,5%, respectivamente. Estas son tasas superiores a la media lo que hace que sus contribuciones al crecimiento de la población total (59,6% y 35,2% respectivamente) sean mayores a las de sus pesos relativos sobre la misma y por tanto ganen cuota.

Aún más importante es percibir que la dinámica de las empresas sin asalariados o con hasta 2 trabajadores está íntimamente relacionada. Durante la fase de crecimiento económico, ambas crecieron sin problemas al unísono, pues su número fue alimentado por nuevos emprendedores autónomos que se incorporaban al mercado solos y por antiguos autónomos individuales que con la expansión empezaban a contratar a nuevos trabajadores engordando así el primer estrato de microempresas. Esta evolución se rompe con la crisis en 2008, que conduce al deterioro general del censo entre las pymes, aunque el balance es asimétrico. Las empresas sin asalariados, a pesar de representar en ese momento el 48,9%, sólo pierden un 8,6% de efectivos (1.154 negocios), en tanto que las empresas con 1-2 asalariados, suponiendo el 29,3% de la población, sufren una disminución de 5.172 unidades que supuso el 38,5% de la disminución total del censo. Esta contradicción puede explicarse por el trasvase de microempresas hacia la categoría de sin asalariados, como efecto del lógico ajuste de plantilla ante el deterioro del clima económico, y desvela que en fases de dificultades macroeconómicas el flujo entre estos dos grupos cambia de dirección respecto al observado en etapas de prosperidad. Los autónomos se convierten así, además de en una oportunidad para seguir en el mercado para trabajadores despedidos, en el remanso en que recalan las microempresas venidas a menos. Este flujo debe haber continuado durante los dos años siguientes, en los que los autónomos logran crecer siendo de nuevo la excepción entre las pymes. En cambio, los indicios de estabilización que amanecieron en 2011 permitieron durante ese año y el siguiente que un cierto número de autónomos volviesen a contratar asalariados, cambiando

nuevamente la dirección del flujo (ahora en beneficio de las microempresas más reducidas) y las tendencias de volumen de ambos segmentos de la población, disminuyendo los negocios sin salariados y aumentando el colectivo con hasta dos trabajadores. Las mejores expectativas económicas apreciadas desde 2013 intensifican la salida de autónomos en pos de contratos laborales, y una vez asentada la recuperación se vuelve a observar el crecimiento paralelo de los dos grupos de empresas de menor talla. En definitiva, cabe concluir que las empresas con hasta 2 trabajadores forman un colectivo que, sin olvidar los impactos coyunturales del ciclo, funciona con una lógica endógena que mantiene su presencia en el mercado incluso en los momentos más difíciles. Podemos ver así que su número, tras alcanzar un máximo de 294.067 en 2007 y acusar el primer golpe de la entrada en recesión en 2008, se estabiliza desde 2009 alrededor de las 285.000 unidades sin que su número hay disminuido en 2015 mientras que la población total en esa fase aún perdió 7.810 unidades.

Los otros dos segmentos de microempresas han tenido una variación positiva durante el periodo 1998-2015, aunque de magnitud bien distinta. Las unidades entre 3 y 5 asalariados han aumentado en 5.256, lo que supone un crecimiento durante toda esta fase del 19,7% y una aportación al crecimiento de la población total del 6,8% (cuando su peso en 2015 era del 9,3%). El eslabón siguiente por tamaño creció en 1.150 empresas, equivalentes a un 10% durante todo el periodo, con una aportación al censo empresarial del 1,5% cuando su peso era del 3,7%. Consecuentemente, han bajado en peso relativo a la población total en 0,73 y 0,63 puntos porcentuales.

El componente más débil del tejido empresarial valenciano, a la luz de su crecimiento y tasa de supervivencia, está formado por las pequeñas empresas y las medianas de menos de 100 asalariados, pues estos segmentos comparten un rasgo: ser los únicos en los que la población empresarial en términos netos ha disminuido a lo largo del siglo,[23] acumulando en conjunto una pérdida del 7,5% de su volumen absoluto de 1998.

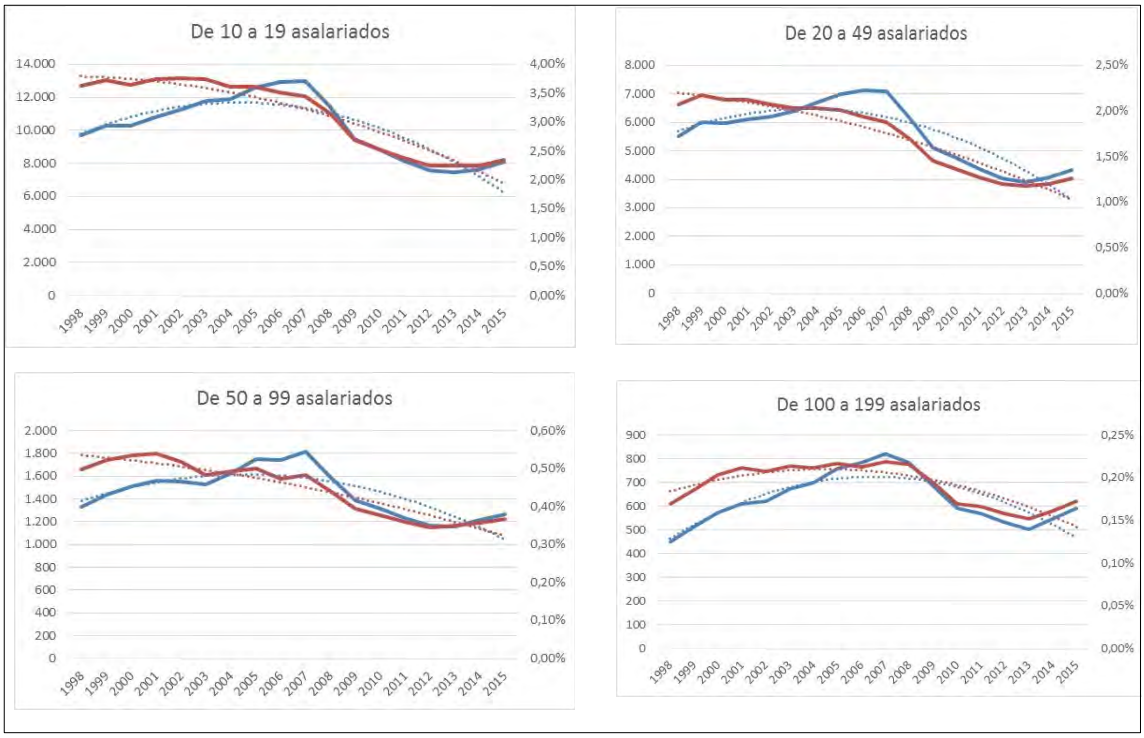
Las pequeñas empresas en sus dos estratos han tenido una trayectoria totalmente desfavorable (figura 2.20), que las ha llevado a ver contraído su número en casi 2.800 unidades, lo que supone una destrucción del 18,1%

[23] Las compañías de más de 5000 asalariados comparten este rasgo, aunque su pequeño número resta significatividad a su análisis desagregado.

de su stock de 1998. Su evolución negativa conduce a un retroceso de peso en la población empresarial total de 2,2 puntos porcentuales, que implica ceder el 36,6% de la cuota que tenían en dicho año.

El reducido dinamismo de este colectivo se constata en el hecho de que, tras alcanzar en 1999 su máximo histórico del 6,4%, inician una senda de declive en número y cuota mucho antes del inicio de la crisis que sólo sirve para acelerarlo. El primer año de recesión supone bajar del 5% y tras tres años de crisis la cuota bajó del 4% sin que hasta ahora haya logrado recuperar este listón. Es pues una dinámica desligada del ciclo económico, que debe obedecer a razones estructurales ligadas a las propias organizaciones de talla pequeña.

Figura 2.20. Evolución de las pequeñas y medianas empresas de la Comunidad Valenciana, 1998-2015

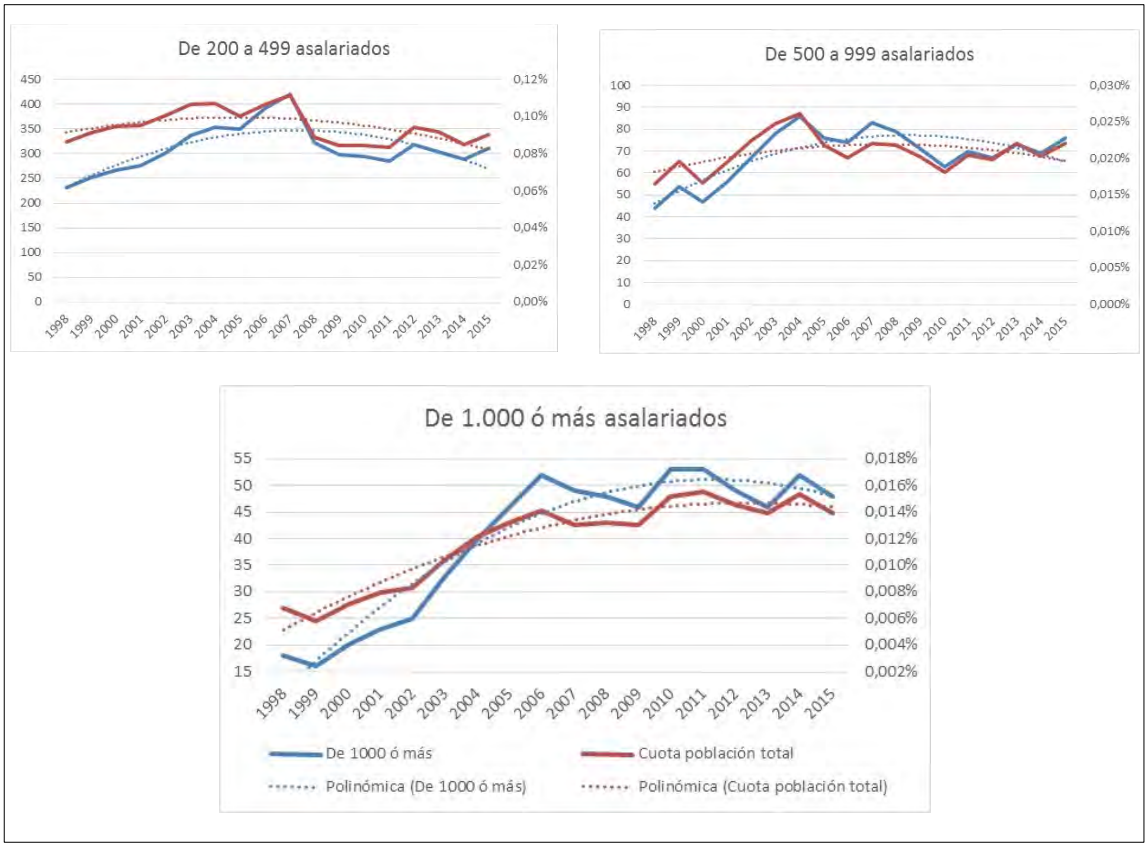


Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Las medianas empresas son un colectivo menos homogéneo que las pequeñas (figura 2.20). En conjunto, han perdido 72 unidades. El colectivo se ha visto entonces abocado a una disminución de 0,13 puntos porcentuales de su peso sobre la población empresarial absoluta de 1998, que significa ceder el 19,5% de la que entonces poseía. Sin embargo, dentro de este estrato se distinguen dos comportamientos bien distintos. El componente negativo ha corrido a cargo de las medianas empresas con menos de 100 asalariados, pues han disminuido en número (69, un 5,2% de su número de 1998) y lógicamente en cuota (desde el 0,50 al 0,37% entre 1998 y 2015), sino que lo han hecho de forma casi continua desde principios de siglo, fijándose al mismo patrón que las pequeñas firmas. En cambio, las medianas de entre 100 y 199 asalariados exhiben un buen desempeño. No sólo han aumentado desde 1998 hasta 2015 en 141 nuevas unidades, que suponen un alza de un 31,2% (en el filo de la media), sino que han logrado mantener su participación en la población total alrededor del 17,2%, siendo su aportación al crecimiento total de la población (18,1%) acorde a dicha participación. Aunque este segmento de medianas empresas llegó a alcanzar en 2007-2008 una cuota del 0,22%, la crisis ha desembocado en perder cinco décimas. Cabe pues aventurar que su evolución negativa de los últimos siete años responde básicamente a problemas de adaptación a la crisis. No obstante, las tendencias negativas en número y peso relativo desde 2008 suscitan dudas sobre cuál puede ser su evolución futura.

Sin duda, la evolución más espectacular la han protagonizado las grandes compañías (figura 2.21). Este colectivo ha avanzado durante el periodo 1998-2015 en peso relativo y en número, sumando 142 nuevas empresas, un 48,5% de su stock inicial, y que han permitido ascender la participación en 0,016 puntos hasta el 0,13%. Se trata de un grupo ciertamente reducido, formado sólo por 435 empresas, cuyo crecimiento apenas aporta 0,31 puntos porcentuales a la población empresarial total. Pero lo realmente importante es que ha manifestado una capacidad sobresaliente para aumentar su presencia en la economía regional, consiguiendo crecer a una tasa 2,4 veces mayor que su peso relativo.

Figura 2.21. Evolución de las grandes empresas de la Comunidad Valenciana, 1998-2015



Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

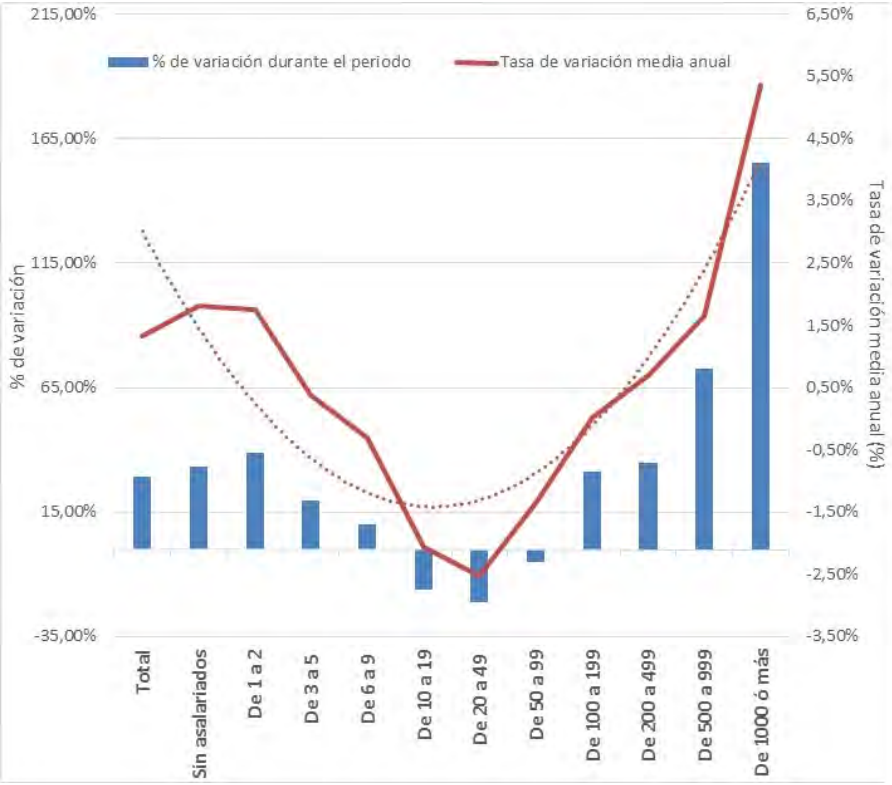
Sin embargo, las grandes empresas tampoco son un colectivo homogéneo. Las que no alcanzan los 500 asalariados han tenido una evolución en la línea de la media de la población, aportando un aumento próximo al promedio y sólo ligeramente a su participación sobre el censo total. En cambio, la trayectoria de las empresas con más de 500 empleados, y aún más las que alcanzan el millar de asalariados, exhibe un comportamiento muy positivo que supone crecimientos en su número del 72,7% (32 y 32 unidades, respectivamente) y 166,7% sobre los niveles de 1998 y aportaciones al incremento de la población total que multiplican por 1,9 y 2,8 su peso relativo en ella. El hecho de que se trate de colectivos que apenas suman 76 y 48 compañías y de los altibajos lógicos impuestos por el escenario macroeconómico y los cambios de clasificación derivados de la evolución de la plantilla, no puede ocultar una dinámica de ascenso más poderosa que la lograda por cualquier otro segmento de la población. Sobre todo las compañías de 1000 ó más asalariados, que entre 1998 y 2006 multiplica-

ron su número por tres, y que tras un pequeño bache en los tres años siguientes, rápidamente han recuperado su censo absoluto doblando su participación en la población total hasta alcanzar el 0,014%.

Este análisis queda refrendado con las trayectorias de las variaciones en la población a lo largo del periodo 1998-2015 (figura 2.22). No cabe duda de que *el mayor esfuerzo emprendedor realizado a lo largo de las dos últimas décadas, en términos absolutos, se produjo en las categorías del autoempleo y de microempresas con un máximo de dos asalariados,* que se incrementaron en 46.369 y 27.553 unidades, mientras que las grandes compañías sólo lo hicieron en 142. Por esto, el 59,6% y el 35,4% de la variación del censo empresarial debe atribuirse respectivamente a las firmas sin asalariados y a las microempresas más pequeñas, gracias al aumento de su número en un 33,2% y 38,5% respectivamente (que daban tasas de variación media durante el periodo del 1,82% y 1,76%). Sin embargo, *en términos relativos, el crecimiento más intenso ha sido protagonizado por las grandes empresas* (que aumentaron en número un 58,5%), y especialmente por las que alcanzan los 500 y los 1.000 asalariados, que enseñan una capacidad de crecimiento mantenida (con un promedio anual del 1,7% y 5,4% respectivamente) y acumulada (medida por la variación total del 72,7% y 166,7% respectivamente) netamente superior a la de las organizaciones de menor talla. El peor desempeño se manifestó en el tramo con un empleo asalariado entre 10 y 99 empleados, cuyos registros han sido ciertamente desalentadores.

La dinámica de la población empresarial valenciana sigue pues un patrón bien definido, que no se aleja además de la pauta nacional (Camisón, 2012: 100), y que se aprecia con claridad en la figura 2.23. El mantenimiento del tejido productivo descansa en el autoempleo y en las microempresas de hasta 2 asalariados, pues son los estratos de tamaño con mayor número de unidades y las que aportan variaciones más altas. Sin embargo, el cambio relativo más notable en la estructura empresarial regional proviene del crecimiento del número de grandes organizaciones y en tanto mayor medida cuanto mayor es su número de trabajadores. Las empresas con al menos 1.000 empleados han sido el segmento que exhibe un mejor desempeño a lo largo del periodo observado. En sentido contrario, el colectivo que parece encontrar más barreras para crecer o cuanto menos para sobrevivir son las pequeñas empresas y las medianas de hasta 99 asalariados.

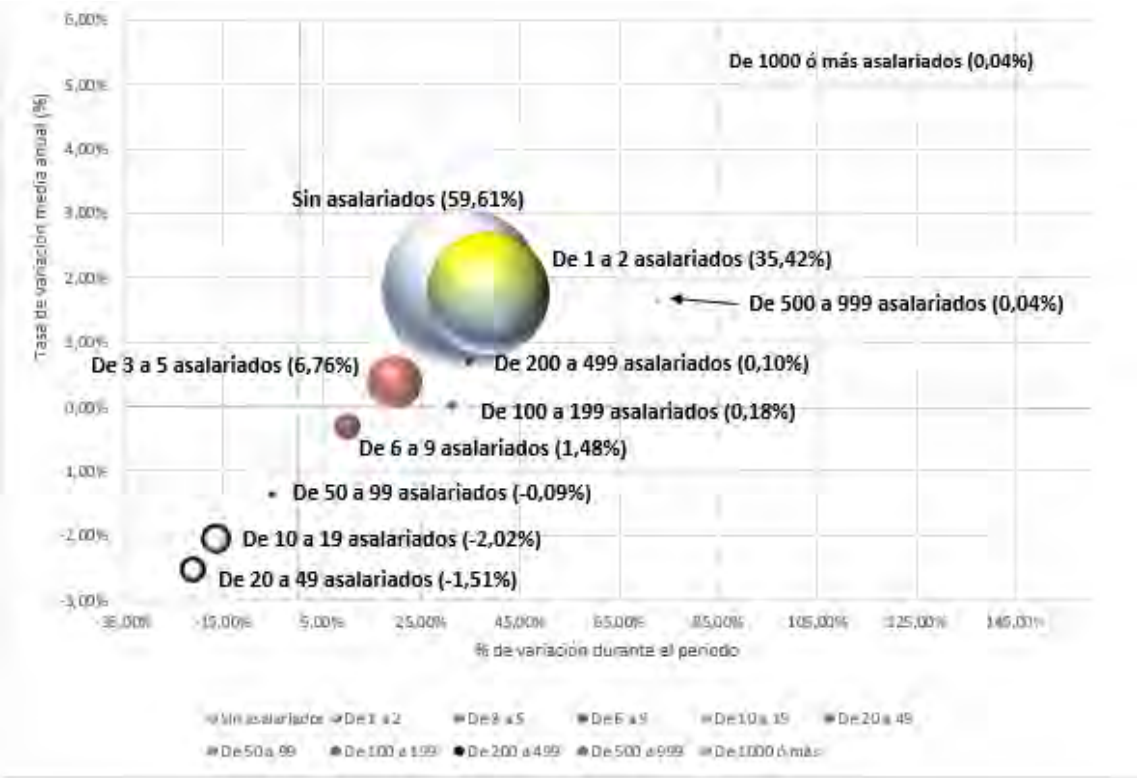
Figura 2.22. Evolución del número de empresas por estratos de tamaño, en porcentajes (1998-2015)



Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Esta polaridad explica la evolución temporal de los dos indicadores de tamaño medio calculados (figura 2.14). El peso absoluto y el dominio en la variación relativa del autoempleo y las microempresas menores conduce al tamaño medio (para el conjunto de la población) hacia una ligera disminución, al igual que para el caso español. Sólo hay que observar que la Comunidad Valenciana ha regresado en 2014 al tamaño medio de 5,14 asalariados contabilizado ya en 1998, siendo por ahora el repunte de 2015 una variación coyuntural de la que no cabe extraer aún conclusiones fundadas sobre un posible cambio de pulsión. En cambio, si se excluye a los negocios sin asalariados, la fuerza motora de las grandes empresas presiona para un crecimiento dimensional que, sin embargo, debido a su bajo peso relativo, tiene una pendiente muy suave, concretada ya en el aumento del tamaño medio en 0,5 trabajadores durante el periodo 1998-2015 hasta situarse en 11,9 asalariados por empresa.

Figura 2.23. Evolución del número de empresas por estratos de tamaño y periodos, en porcentajes (1998-2015)

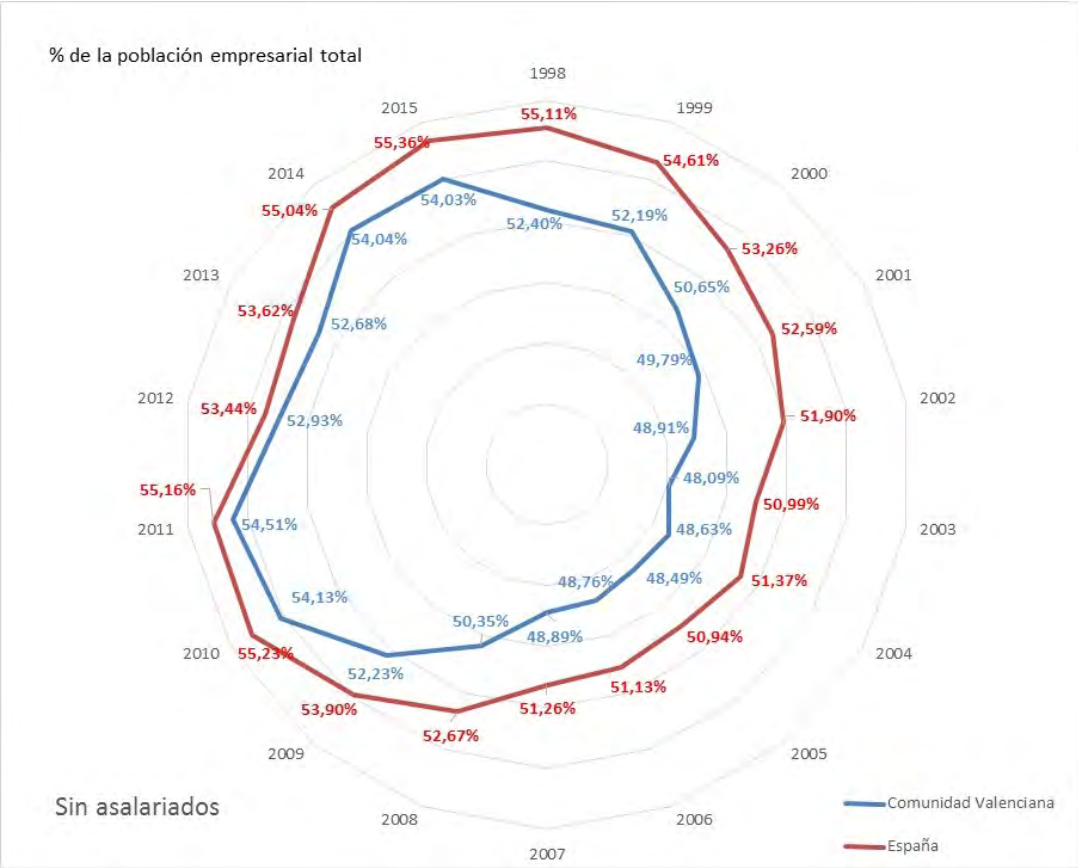


Nota: el área de la burbuja mide el porcentaje de la variación de la población empresarial total durante el periodo considerado, que corresponde a cada estrato de tamaño.

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

La estructura de la población empresarial valenciana tiene empero sus peculiaridades que desembocan en las diferencias apreciadas en su tamaño medio. Si tomamos al conjunto del censo, la diferencia entre la Comunidad Valenciana y la media nacional es poco significativa pues esta última apenas alcanza 5,29 asalariados. La distancia entre ambas ha sido mínima durante las dos últimas décadas, alternándose una y otra en la cabecera. Desde 2009 ambas reflejan el coste laboral de la crisis cayendo de forma casi continua hasta tocar fondo en 2014, mientras que en 2015 logran una pequeña recuperación con la reactivación económica. En cambio, cuando se excluyen las empresas sin asalariados, el promedio de tamaño nacional es superior al valenciano durante todo el periodo observado en un valor que gira alrededor del medio punto porcentual. La evolución antedicha obedece a las tendencias de los stocks.

Figura 2.24. Evolución comparada de importancia del autoempleo dentro de la población empresarial valenciana y en relación al autoempleo en España, 1998-2015



Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

La Comunidad Valenciana mantiene históricamente un menor peso de autoempleo, pero si se observa tanto la tendencia como el peso relativo la situación apunta hacia la convergencia (figura 2.24). El diferencial en autoempleo a favor del promedio nacional se ha mantenido entre 2,4 y 2,9 puntos entre 1998 y 2007, pero con la llegada de la crisis este segmento gana peso de forma más intensa en la Comunidad Valenciana, hasta reducirse el gap en 2011 a 0,6 puntos. Tanto en el plano nacional como a nivel regional se acusa el alargamiento de la crisis durante los años 2012 y 2013, para recuperar participación desde 2013 hasta quedar en 2015 con cuotas del 54% y 55,4% respectivamente. El peso del autoempleo valenciano sobre el autoempleo total nacional ha crecido hasta situarse en 2015 el 10,4%, un nivel en el que con ligeras oscilaciones se mantiene desde 2005, con un ligero avance entre 2009 y 2012, aunque aún está por debajo de la media de la población empresarial total valenciana en relación a la española (10,7%).

Por el contrario, las microempresas han gozado de una mayor presencia dentro de la población empresarial valenciana, aunque la dinámica hacia la convergencia latente a las tendencias parece innegable (figura 2.25). El peso de las microempresas sobre la población empresarial total se ha situado casi ininterrumpidamente en la Comunidad Valenciana al menos dos puntos por encima que la media nacional. Pero la ventaja valenciana en microempresas se ha ido acortando desde 2007 por la mayor intensidad de la pérdida de empresas de este segmento en la Comunidad Valenciana, si bien en los dos últimos años esta negativa evolución se ha corregido en una pequeña medida. Fruto de todo ello, la participación valenciana sobre el total nacional en este estrato, que llegó en 2006 al 11,6%, ha descendido hasta quedar alrededor del 11% en 2015, casi medio punto por encima de la media. Es interesante observar que las trayectorias del autoempleo y las microempresas están íntimamente interconectadas, tanto a nivel regional como nacional, como consecuencia de los flujos entre ellas ligados a la coyuntura económica.

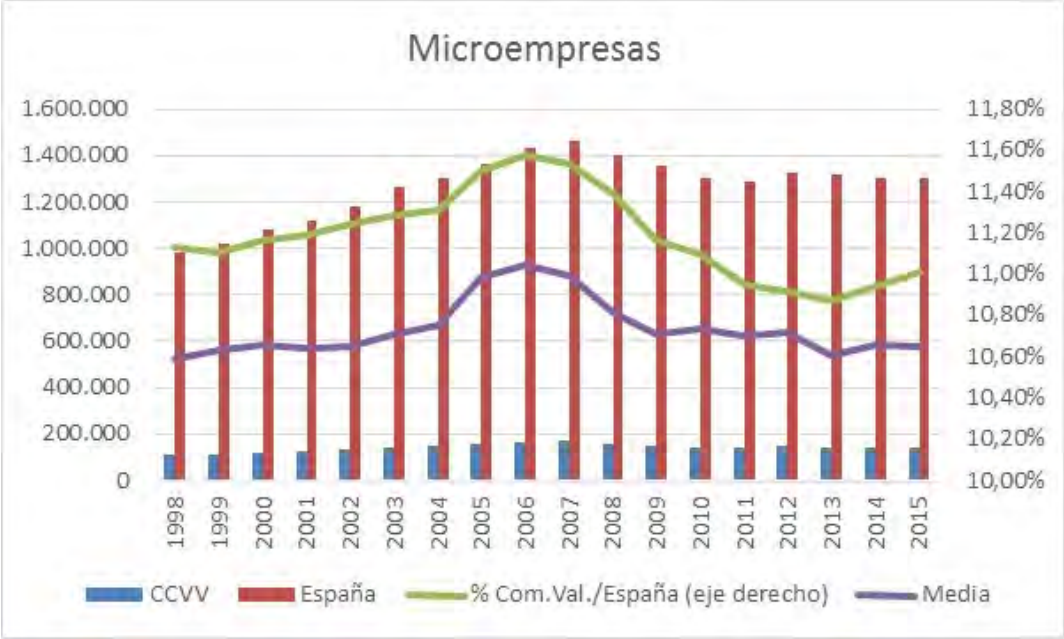
Las pequeñas empresas ostentaban una participación sobre la población empresarial total que era superior a la nacional desde 1998. Pero el diferencial ya empezó a debilitarse años antes de la crisis, que no hizo sino debilitar aún más dicha cuota en el caso valenciano hasta verse superada en 2009, manteniéndose desde entones una práctica igualdad, pero sobre una importancia bastante menor en relación al censo global. La consecuencia de estas trayectorias es que el peso de las pequeñas empresas valencianas en relación al total nacional de este estrato, que arrancaba en 1998 con un diferencial de 1,6

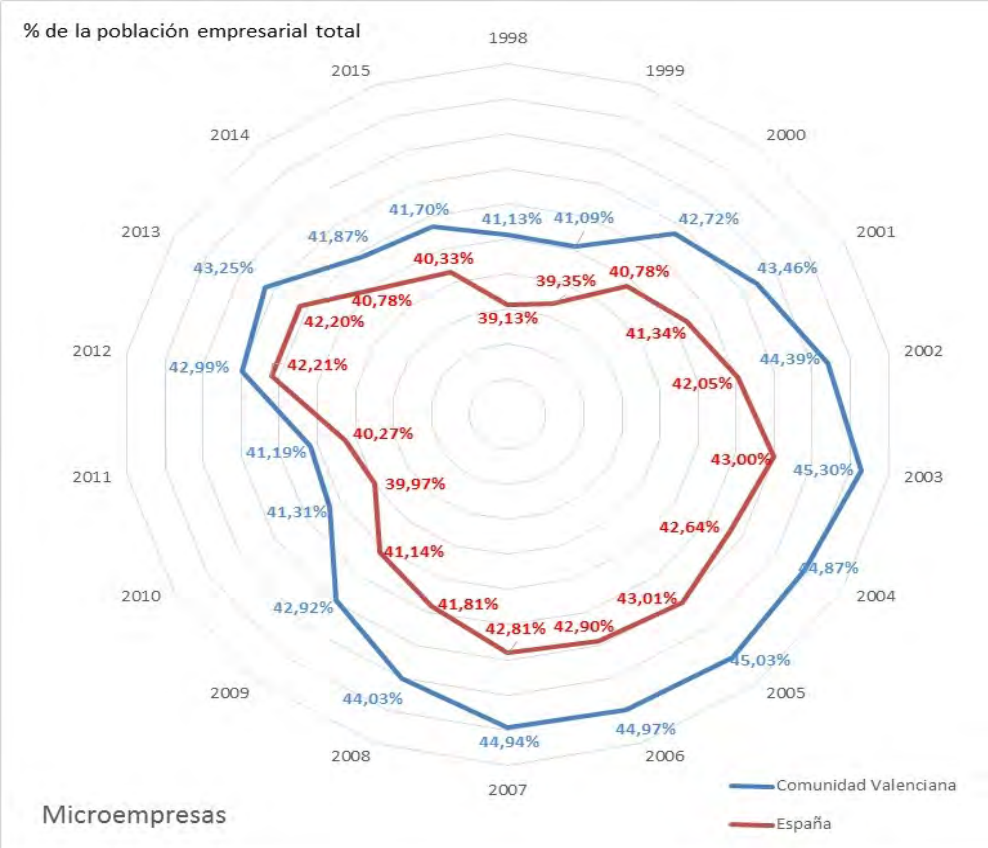
puntos sobre la media, fue estrechándose hasta quedar por debajo de la media entre 2009 y 2014. En 2015 el crecimiento regional del peso de las pymes le ha permitido superar la media de nuevo por estrecho margen, quedando en el 10,7% del total de homólogas a nivel nacional (figura 2.26).

En el caso de las medianas empresas (figura 2.27), la Comunidad Valenciana tenía una pequeña ventaja en cuanto a su peso sobre la población empresarial total que mantuvo hasta 2005, arrancando entonces un distanciamiento de la media nacional que se intensifica ligeramente durante la fase más álgida de la crisis, para luego volver a converger con la recuperación económica si bien a un nivel de representación inferior. En paralelo, la cuota de las medianas empresas valencianas sobre el total nacional de este segmento de tamaño, que fue levemente superior a la media del conjunto de la población hasta 2005, empezó a ceder desde ese año hasta quedar más de un punto por debajo en 2012 dando nuevamente muestras de los problemas competitivos de las organizaciones clasificadas en este segmento. La reactivación económica ha dado a las empresas de esta categoría nuevos bríos que le han permitido mejorar su cuota hasta quedar en 2015 en el 10,2%, medio punto por debajo de la media.

Las grandes empresas son el estrato en el que la Comunidad Valenciana tiene una menor representación, en comparación con el promedio español, tanto en relación a la población empresarial total como a sus homólogas nacionales (figura 2.28). El peso de estas compañías dentro del tejido productivo ha sido históricamente menor en la Comunidad Valenciana que en España, sin que el ciclo económico haya dado trazos de influir en la evolución. Las organizaciones de esta dimensión han crecido en cuota censal en ambos territorios, aunque su peso sigue siendo bajo: 0,13% en la Comunidad Valenciana frente a 0,16% en España en 2015, habiendo ganado una décima en ambos casos respecto al nivel de 1998. En consecuencia, su peso sobre el total de grandes empresas españolas ha quedado significativamente por debajo de la media del conjunto de la población durante todo el periodo. Mas la ligera mejora de la representación relativa en la Comunidad Valenciana en relación al promedio nacional ha permitido que su participación haya ido avanzando. Mientras que en 1998 apenas representaban el 7,7% del total nacional de grandes empresas, en 2004 subieron al 8,7%, habiéndose ya mantenido por encima del 8% desde entonces y finalizando en 2015 con una cuota del 8,3, que aún sigue más de dos puntos por debajo de la media del conjunto de la población.

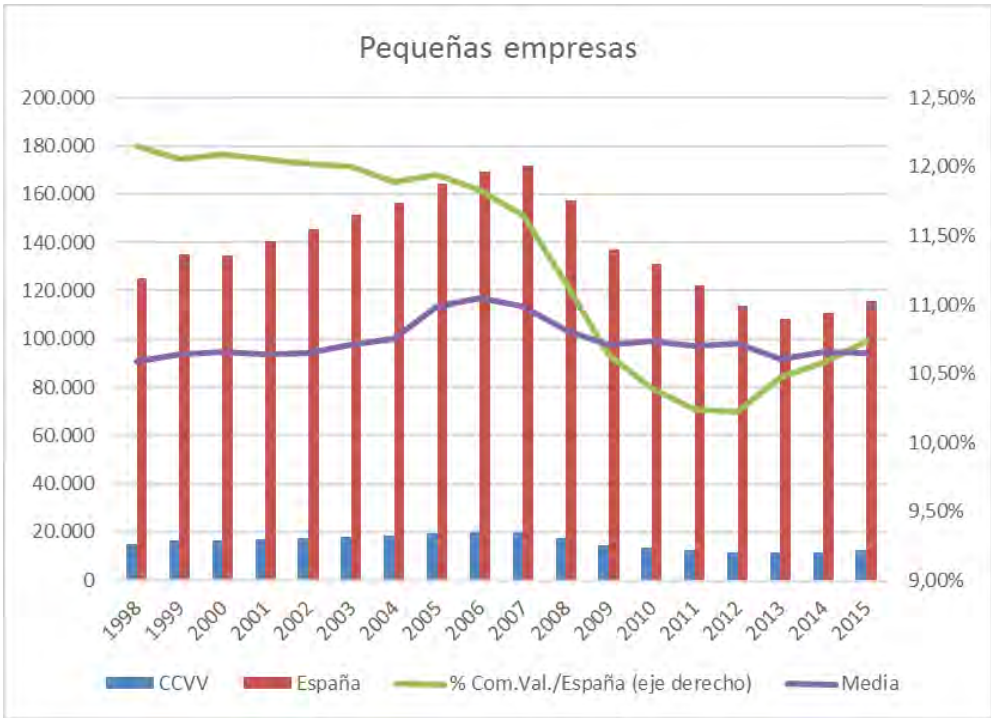
Figura 2.25. Evolución comparada de importancia de las microempresas dentro de la población empresarial valenciana y en relación al autoempleo en España, 1998-2015

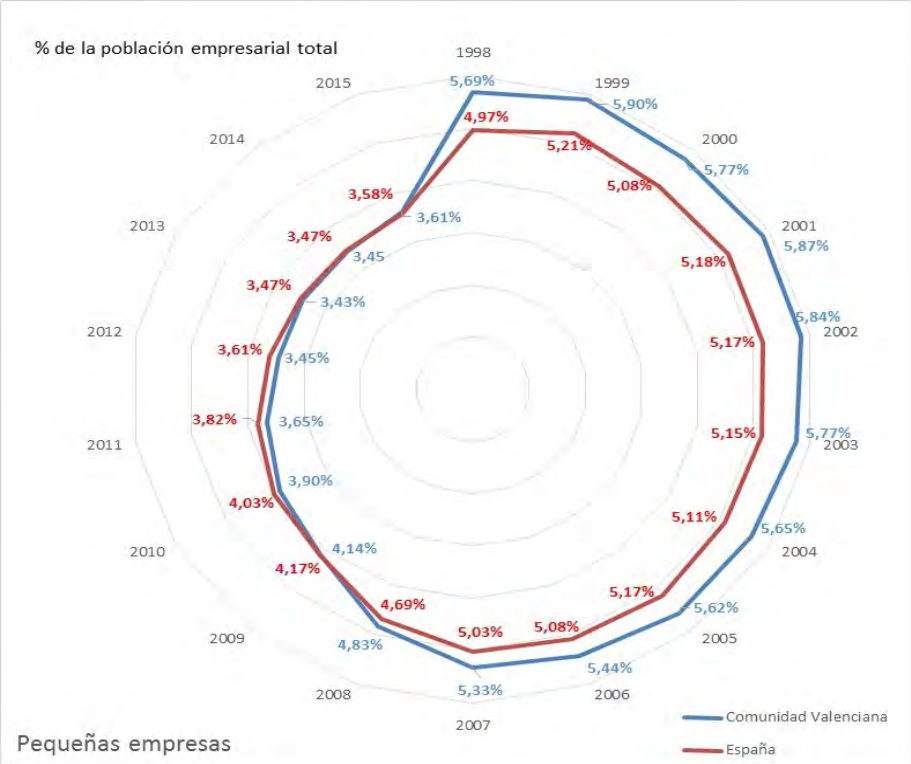




Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

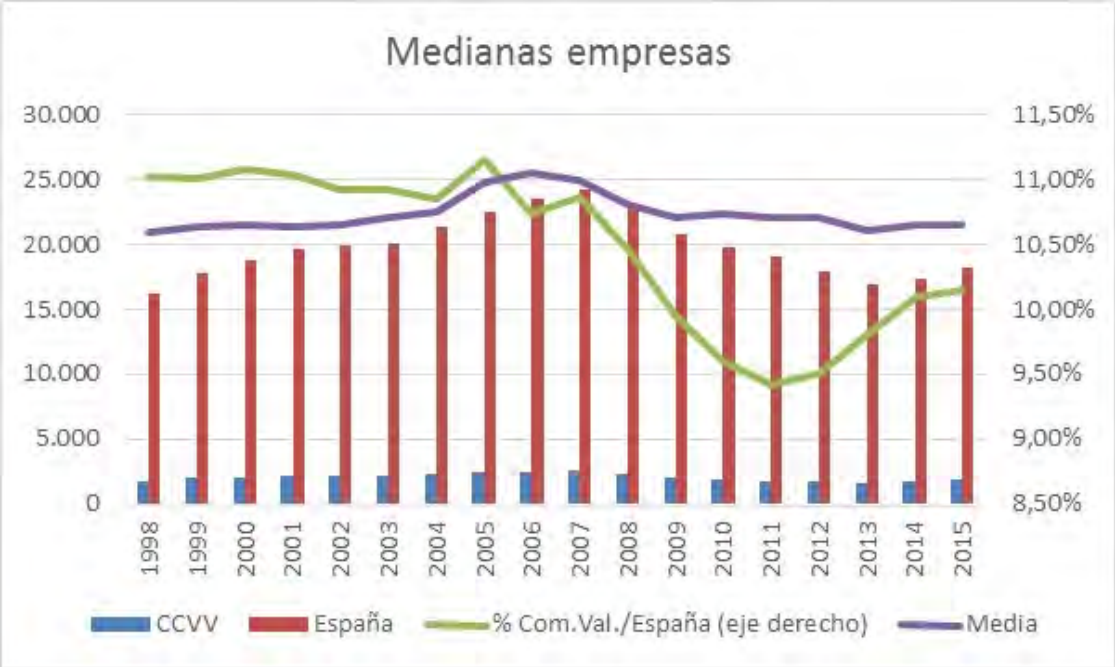
Figura 2.26. Evolución comparada de importancia de las pequeñas empresas dentro de la población empresarial valenciana y en relación al autoempleo en España, 1998-2015

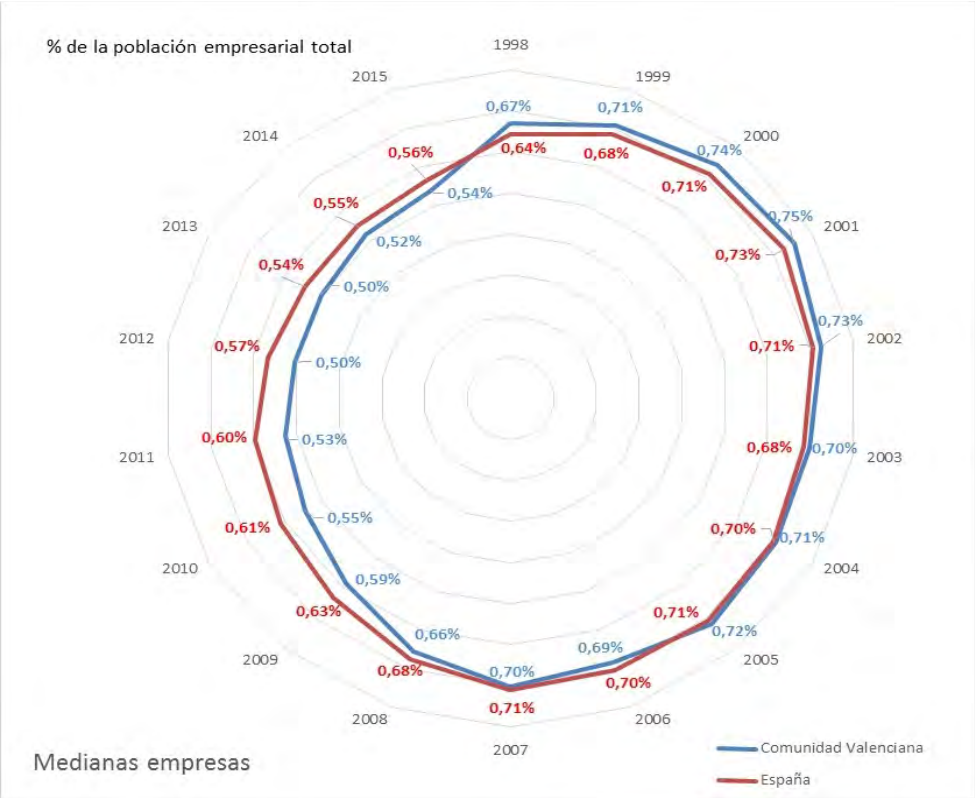




Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

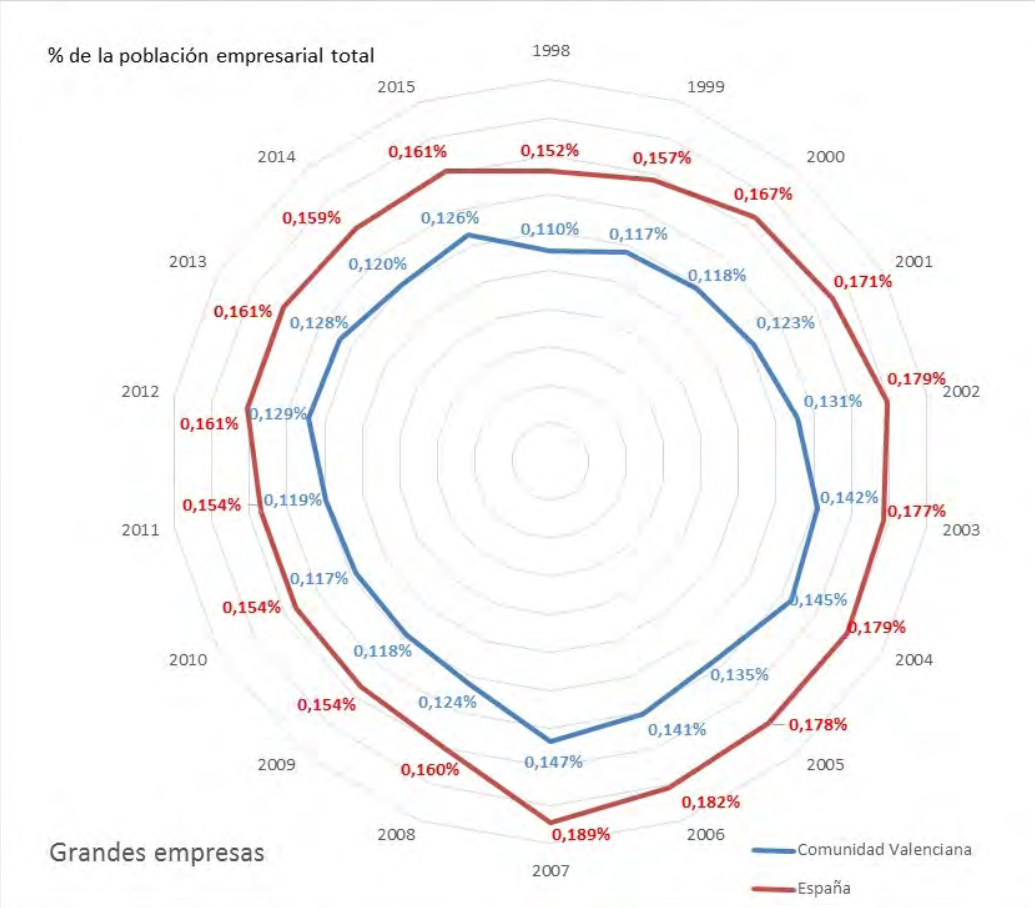
Figura 2.27. Evolución comparada de importancia de las medianas empresas dentro de la población empresarial valenciana y en relación al autoempleo en España, 1998-2015





Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Figura 2.28. Evolución comparada de importancia de las grandes empresas dentro de la población empresarial valenciana y en relación al autoempleo en España, 1998-2015



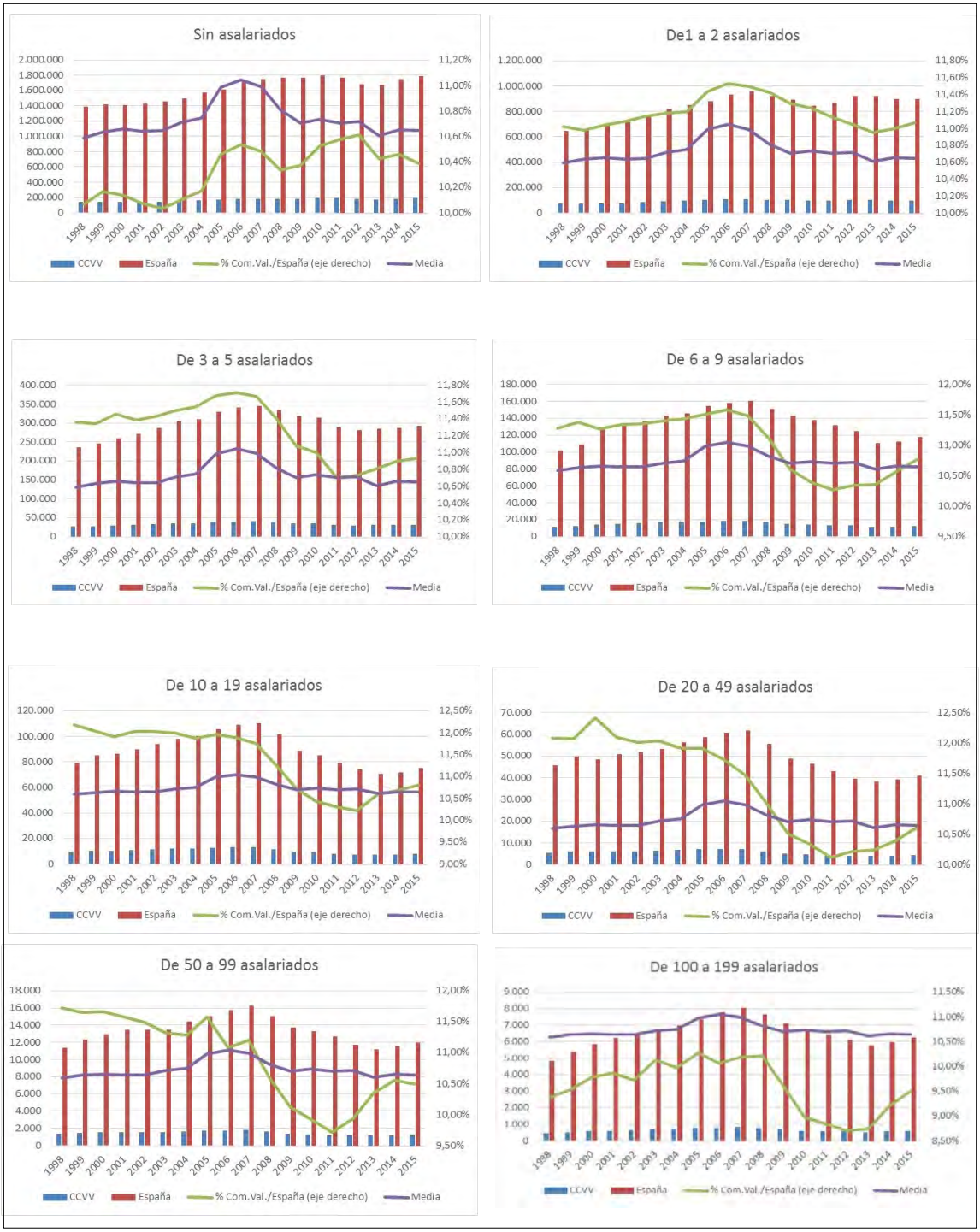
Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

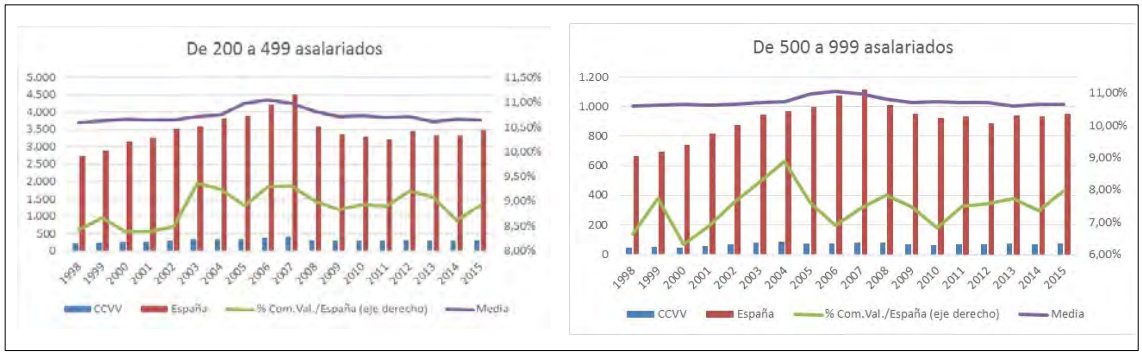
La observación de las trayectorias del número de empresas valencianas en comparación a las españolas por estrato de tamaño más desagregado (figura 2.29) facilita la evaluación del comportamiento de las distintas categorías de empresa. El mejor desempeño en términos de ganancia de peso en el conjunto nacional lo han tenido las empresas sin asalariados y las grandes empresas (tanto más cuanto mayor sea su dimensión), con tendencias todas ellas a un claro avance de su importancia. Las microempresas más pequeñas de hasta 2 asalariados, tras un claro avance durante la etapa de crisis, mantienen su *status quo.*

El resto de microempresas, junto a las empresas medianas de 100 ó más asalariados, tuvieron una evolución positiva que se truncó con la llegada de la crisis si bien han recuperado parte de la cuota perdida al ritmo de la

recuperación económica. El peor desempeño lo han asumido las pequeñas empresas, sobre todo las de 20 ó más asalariados, y las medianas firmas que no alcanzan los 100 trabajadores.

Figura 2.29. Evolución del número de empresas valencianas por estrato de tamaño en comparación al total nacional, 1998-2015





Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

II.2.3 Estructura del tejido empresarial regional por tamaño y actividad económica

El tamaño medio de empresa en una economía también guarda relación con su estructura económica. Es conocido que la distribución de la oferta por categorías de tamaño presenta diferencias significativas entre los distintos sectores. [24] La estructura de la oferta, la intensidad relativa de capital y trabajo, las características de la demanda, el grado de apertura de los mercados y su nivel de competencia o la intensidad de la regulación son algunos de los factores que determinan el tamaño medio empresarial y la estructura por tamaño en las distintas actividades económicas. La presencia de pymes también se ha relacionado con la intensidad sectorial en factor trabajo, prediciendo que aumenta en las industrias más intensivas en empleo y disminuye en las que se caracterizan por mayores coeficientes de capital. Un tercer grupo de factores determinantes de la distribución por tamaño de la población empresarial son las características culturales, económicas, institucionales y sociales del territorio donde se localiza.

En general, los sectores industriales y el sector energético presentan un mayor tamaño medio, así como una mayor presencia de medianas y grandes compañías. En cambio, la construcción, el comercio y los servicios están dominados por el autoempleo y por microempresas, y consiguientemente su tamaño medio es inferior (tabla 2.8).

[24] Un análisis minucioso requeriría pues desagregar la oferta en sectores homogéneos, labor que escapa al alcance de este informe, que ha limitado el análisis al nivel de las grandes ramas económicas.

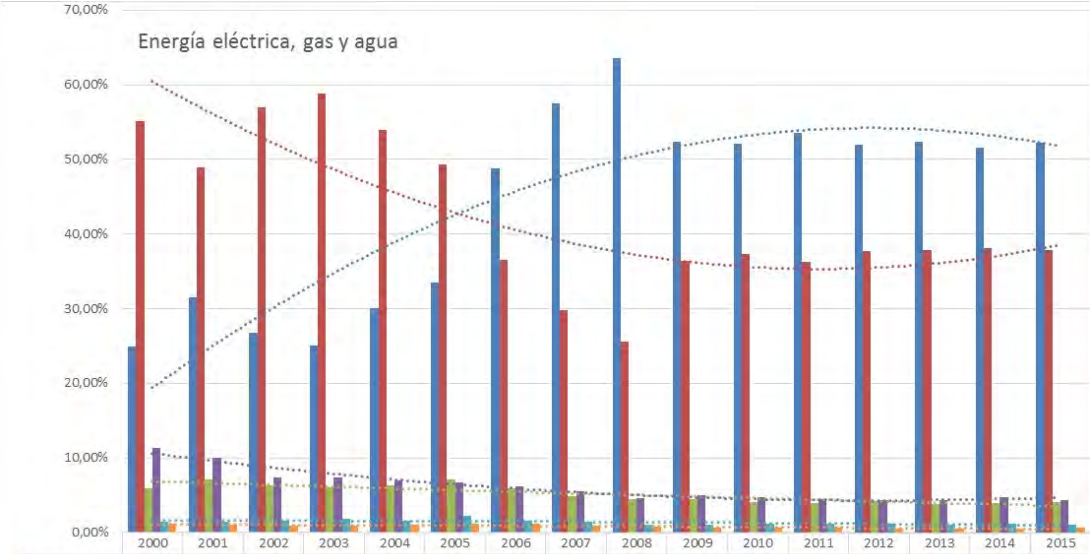
Tabla 2.8. Distribución de la población empresarial de la Comunidad Valenciana por ramas económicas y estratos de tamaño (2015)

	Sin asalariados	De 1 a 5	De 6 a 9	DE 10 a 49	DE 50 a 199	De 200 ó más	Total
Industrias extractivas	78	68	29	37	3	1	216
Industria manufacturera	6.949	8.306	1.817	3.372	534	116	21.094
Energía eléctrica, gas y agua	1.358	983	106	111	27	15	2.600
Construcción	26.784	12.494	1.154	1.153	78	9	41.672
Comercio	43.885	36.447	3.305	2.465	383	111	86.596
Transporte	8.981	5.746	659	813	117	21	16.337
Hostelería	9.886	17.779	1.544	849	94	19	30.171
Servicios personales	88.235	49.218	4.014	3.642	618	143	145.870
Total	**186.156**	**131.041**	**12.628**	**12.442**	**1.854**	**435**	**344.556**
	Sin asalariados	**De 1 a 5**	**De 6 a 9**	**DE 10 a 49**	**DE 50 a 199**	**De 200 ó más**	**Total**
Industrias extractivas	36,11%	31,48%	13,43%	17,13%	1,39%	0,46%	100,00%
Industria manufacturera	32,94%	39,38%	8,61%	15,99%	2,53%	0,55%	100,00%
Energía eléctrica, gas y agua	52,23%	37,81%	4,08%	4,27%	1,04%	0,58%	100,00%
Construcción	64,27%	29,98%	2,77%	2,77%	0,19%	0,02%	100,00%
Comercio	50,68%	42,09%	3,82%	2,85%	0,44%	0,13%	100,00%
Transporte	54,97%	35,17%	4,03%	4,98%	0,72%	0,13%	100,00%
Hostelería	32,77%	58,93%	5,12%	2,81%	0,31%	0,06%	100,00%
Servicios personales	60,49%	33,74%	2,75%	2,50%	0,42%	0,10%	100,00%
Total	**54,03%**	**38,03%**	**3,67%**	**3,61%**	**0,54%**	**0,13%**	**100,00%**
	Sin asalariados	**De 1 a 5**	**De 6 a 9**	**DE 10 a 49**	**DE 50 a 199**	**De 200 ó más**	**Total**
Industrias extractivas	0,04%	0,05%	0,23%	0,30%	0,16%	0,23%	0,06%
Industria manufacturera	3,73%	6,34%	14,39%	27,10%	28,80%	26,67%	6,12%
Energía eléctrica, gas y agua	0,73%	0,75%	0,84%	0,89%	1,46%	3,45%	0,75%
Construcción	14,39%	9,53%	9,14%	9,27%	4,21%	2,07%	12,09%
Comercio	23,57%	27,81%	26,17%	19,81%	20,66%	25,52%	25,13%
Transporte	4,82%	4,38%	5,22%	6,53%	6,31%	4,83%	4,74%
Hostelería	5,31%	13,57%	12,23%	6,82%	5,07%	4,37%	8,76%
Servicios personales	47,40%	37,56%	31,79%	29,27%	33,33%	32,87%	42,34%
Total	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

La distribución sectorial de la población empresarial por categorías de tamaño indica que sólo tres ramas acogen a más del 85% de las grandes empresas valencianas: la industria manufacturera (26,7%), el comercio (25,5%) y los servicios personales (32,9%). La concentración es igualmente muy alta recayendo en los mismos sectores en el segmento de medianas empresas un 82,8%: industria manufacturera (28,8%), comercio (20,7%) y servicios personales (33,3%). Este grado de concentración va bajando a medida que el tamaño medio del estrato se reduce, aunque sigue siendo elevado. Así, en las pequeñas empresas estas tres actividades sólo suponen el 76,2%. Las microempresas entre 6 y 9 asalariados ya tienen una estructura un poco más desconcentrada al sumarse la hostelería (12,2%). Por último, el autoempleo y las microempresas con hasta 5 asalariados concentran su presencia en servicios personales (47,4% y 37,6% respectivamente) y comercio (23,6% y 27,8% respectivamente), que representan el 71% y el 65,4% de la población de cada categoría.

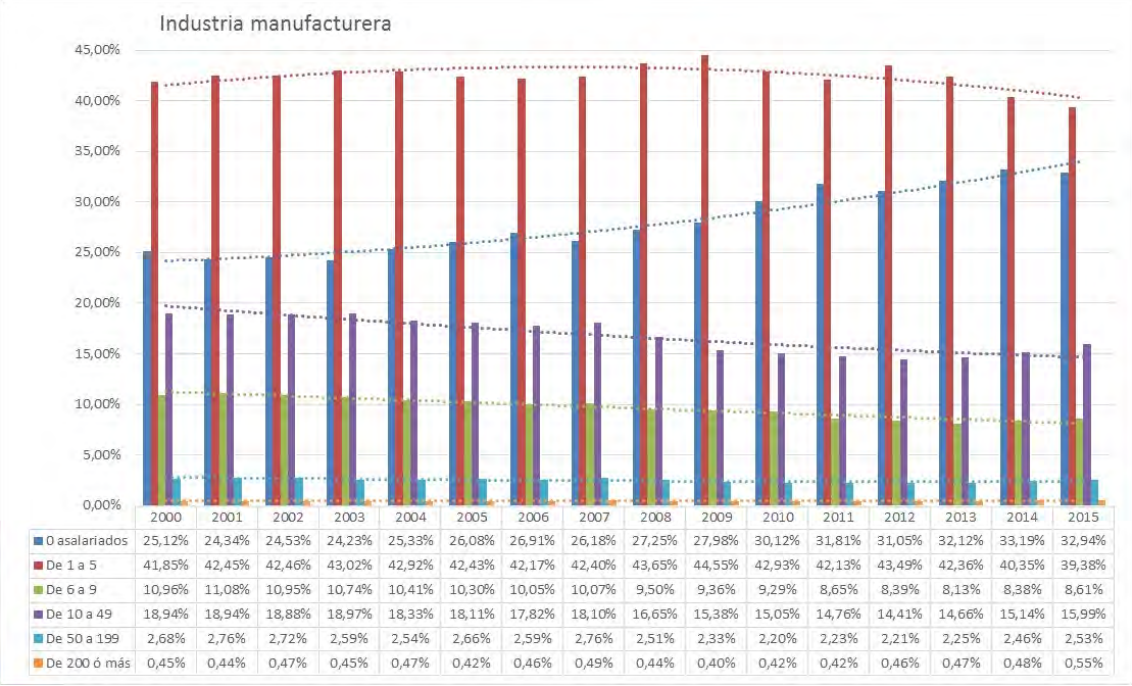
Figura 2.30. Distribución de la oferta en el sector energético por categoría de tamaño (2000-2015)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0 asalariados	24,97%	31,57%	26,78%	25,06%	30,06%	33,50%	48,78%	57,47%	63,62%	52,39%	52,11%	53,55%	51,97%	52,40%	51,62%	52,23%
De 1 a 5	55,20%	48,94%	57,02%	58,86%	54,01%	49,39%	36,52%	29,76%	25,59%	36,46%	37,29%	36,26%	37,67%	37,85%	38,06%	37,81%
De 6 a 9	5,96%	7,04%	6,27%	6,04%	6,37%	7,06%	5,93%	4,90%	4,41%	4,51%	4,06%	3,95%	4,24%	3,78%	3,98%	4,08%
De 10 a 49	11,37%	9,98%	7,40%	7,35%	6,98%	6,73%	6,13%	5,57%	4,60%	4,95%	4,79%	4,45%	4,40%	4,38%	4,68%	4,27%
De 50 a 199	1,39%	1,41%	1,59%	1,80%	1,55%	2,19%	1,52%	1,39%	1,08%	1,01%	1,15%	1,18%	1,19%	1,10%	1,12%	1,04%
De 200 ó más	1,11%	1,06%	0,94%	0,90%	1,03%	1,14%	1,12%	0,91%	0,70%	0,68%	0,61%	0,61%	0,54%	0,49%	0,54%	0,58%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

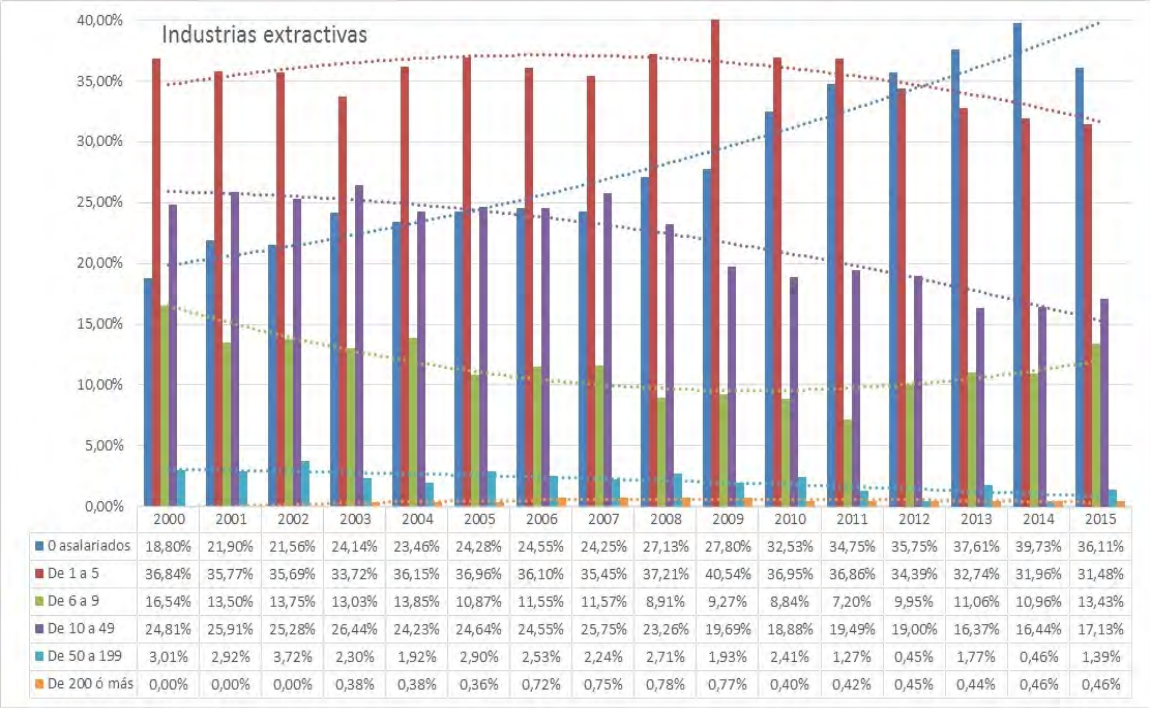
Figura 2.31. Distribución de la oferta en el sector de la industria manufacturera por categoría de tamaño (2000-2015)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0 asalariados	25,12%	24,34%	24,53%	24,23%	25,33%	26,08%	26,91%	26,18%	27,25%	27,98%	30,12%	31,81%	31,05%	32,12%	33,19%	32,94%
De 1 a 5	41,85%	42,45%	42,46%	43,02%	42,92%	42,43%	42,17%	42,40%	43,65%	44,55%	42,93%	42,13%	43,49%	42,36%	40,35%	39,38%
De 6 a 9	10,96%	11,08%	10,95%	10,74%	10,41%	10,30%	10,05%	10,07%	9,50%	9,36%	9,29%	8,65%	8,39%	8,13%	8,38%	8,61%
De 10 a 49	18,94%	18,94%	18,88%	18,97%	18,33%	18,11%	17,82%	18,10%	16,65%	15,38%	15,05%	14,76%	14,41%	14,66%	15,14%	15,99%
De 50 a 199	2,68%	2,76%	2,72%	2,59%	2,54%	2,66%	2,59%	2,76%	2,51%	2,33%	2,20%	2,23%	2,21%	2,25%	2,46%	2,53%
De 200 ó más	0,45%	0,44%	0,47%	0,45%	0,47%	0,42%	0,46%	0,49%	0,44%	0,40%	0,42%	0,42%	0,46%	0,47%	0,48%	0,55%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

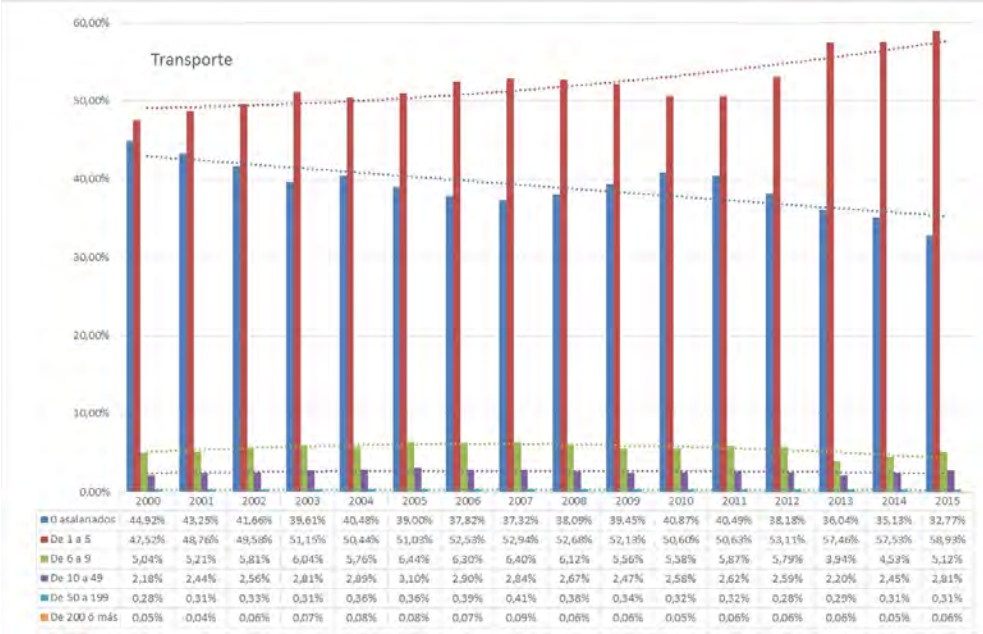
Figura 2.32. Distribución de la oferta en el sector de la industria extractiva por categoría de tamaño (2000-2015)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0 asalariados	18,80%	21,90%	21,56%	24,14%	23,46%	24,28%	24,55%	24,25%	27,13%	27,80%	32,53%	34,75%	35,75%	37,61%	39,73%	36,11%
De 1 a 5	36,84%	35,77%	35,69%	33,72%	36,15%	36,96%	36,10%	35,45%	37,21%	40,54%	36,95%	36,86%	34,39%	32,74%	31,96%	31,48%
De 6 a 9	16,54%	13,50%	13,75%	13,03%	13,85%	10,87%	11,55%	11,57%	8,91%	9,27%	8,84%	7,20%	9,95%	11,06%	10,96%	13,43%
De 10 a 49	24,81%	25,91%	25,28%	26,44%	24,23%	24,64%	24,55%	25,75%	23,26%	19,69%	18,88%	19,49%	19,00%	16,37%	16,44%	17,13%
De 50 a 199	3,01%	2,92%	3,72%	2,30%	1,92%	2,90%	2,53%	2,24%	2,71%	1,93%	2,41%	1,27%	0,45%	1,77%	0,46%	1,39%
De 200 ó más	0,00%	0,00%	0,00%	0,38%	0,38%	0,36%	0,72%	0,75%	0,78%	0,77%	0,40%	0,42%	0,45%	0,44%	0,46%	0,46%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

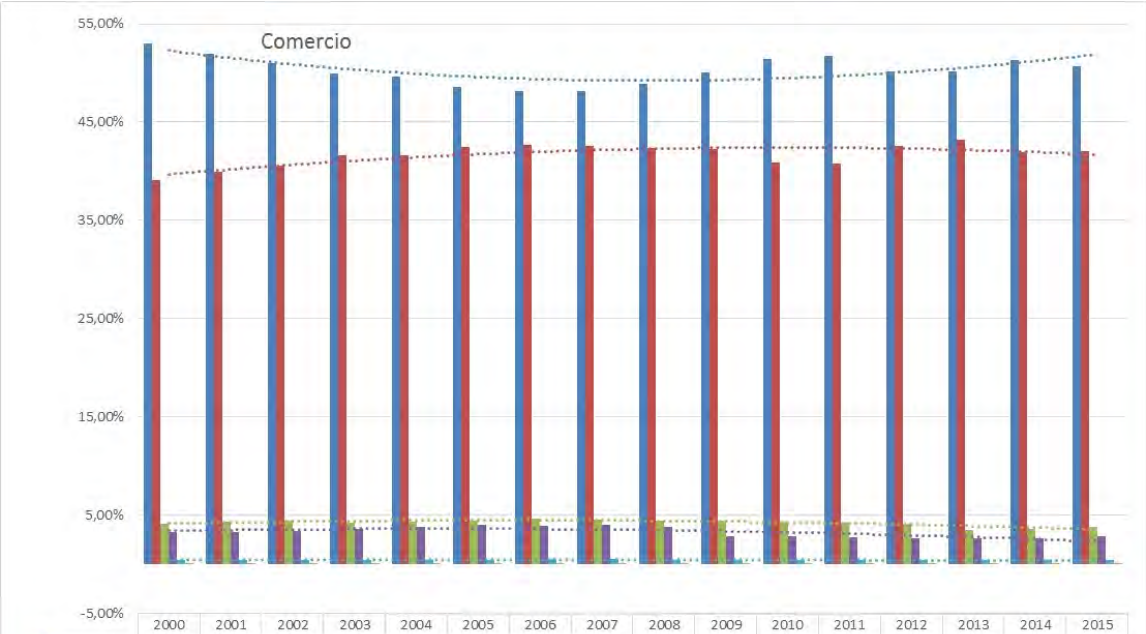
Figura 2.33. Distribución de la oferta en el sector del transporte por categoría de tamaño (2000-2015)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0 asalariados	44,92%	43,25%	41,66%	39,61%	40,48%	39,00%	37,82%	37,32%	38,09%	39,45%	40,87%	40,49%	38,18%	36,04%	35,13%	32,77%
De 1 a 5	47,52%	48,76%	49,58%	51,15%	50,44%	51,03%	52,53%	52,94%	52,68%	52,13%	50,60%	50,63%	53,11%	57,46%	57,53%	58,93%
De 6 a 9	5,04%	5,21%	5,81%	6,04%	5,76%	6,44%	6,30%	6,40%	6,12%	5,56%	5,38%	5,87%	5,79%	3,94%	4,53%	5,12%
De 10 a 49	2,18%	2,44%	2,56%	2,81%	2,89%	3,10%	2,90%	2,84%	2,67%	2,47%	2,58%	2,62%	2,59%	2,20%	2,45%	2,81%
De 50 a 199	0,28%	0,31%	0,33%	0,31%	0,36%	0,36%	0,39%	0,41%	0,38%	0,34%	0,32%	0,32%	0,28%	0,29%	0,31%	0,31%
De 200 ó más	0,05%	0,04%	0,06%	0,07%	0,08%	0,08%	0,07%	0,09%	0,08%	0,06%	0,05%	0,06%	0,06%	0,06%	0,05%	0,06%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

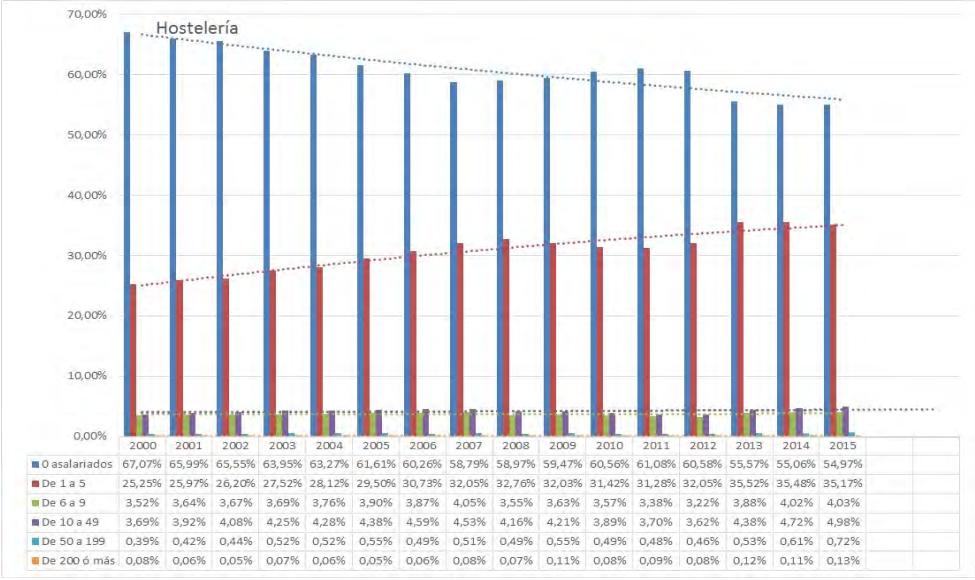
Figura 2.34. Distribución de la oferta en el sector del comercio por categoría de tamaño (2000-2015)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0 asalariados	53,04%	51,92%	51,04%	49,96%	49,68%	48,54%	48,12%	48,21%	48,94%	50,05%	51,41%	51,76%	50,12%	50,14%	51,32%	50,68%
De 1 a 5	39,05%	39,97%	40,62%	41,62%	41,66%	42,44%	42,73%	42,56%	42,31%	42,21%	40,86%	40,77%	42,60%	43,22%	41,90%	42,09%
De 6 a 9	4,14%	4,30%	4,45%	4,24%	4,29%	4,42%	4,60%	4,56%	4,40%	4,41%	4,36%	4,21%	4,12%	3,51%	3,58%	3,82%
De 10 a 49	3,26%	3,31%	3,36%	3,61%	3,78%	3,98%	3,92%	4,03%	3,75%	2,84%	2,83%	2,74%	2,63%	2,60%	2,67%	2,85%
De 50 a 199	0,44%	0,42%	0,44%	0,45%	0,46%	0,48%	0,49%	0,51%	0,47%	0,38%	0,41%	0,39%	0,39%	0,39%	0,42%	0,44%
De 200 ó más	0,07%	0,08%	0,08%	0,12%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	0,13%	0,11%	0,13%	0,13%	0,14%	0,13%	0,12%	0,13%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

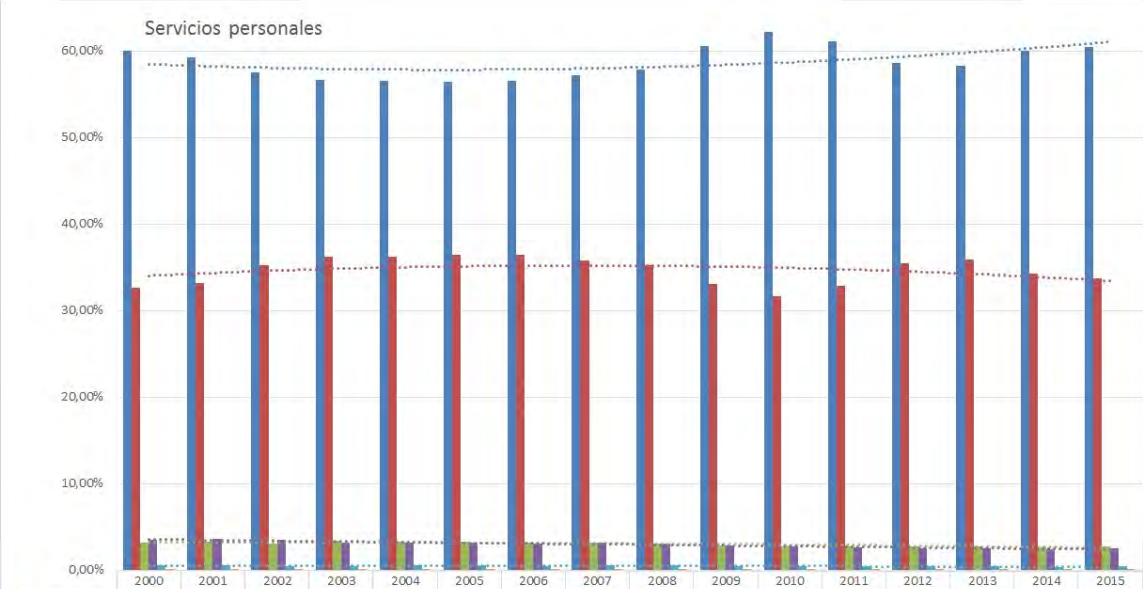
Figura 2.35. Distribución de la oferta en el sector de la hostelería por categoría de tamaño (2000-2015)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0 asalariados	67,07%	65,99%	65,55%	63,95%	63,27%	61,61%	60,26%	58,79%	58,97%	59,47%	60,56%	61,08%	60,58%	55,57%	55,06%	54,97%
De 1 a 5	25,25%	25,97%	26,20%	27,52%	28,12%	29,50%	30,73%	32,05%	32,76%	32,03%	31,42%	31,28%	32,05%	35,52%	35,48%	35,17%
De 6 a 9	3,52%	3,64%	3,67%	3,69%	3,76%	3,90%	3,87%	4,05%	3,55%	3,63%	3,57%	3,38%	3,22%	3,88%	4,02%	4,03%
De 10 a 49	3,69%	3,92%	4,08%	4,25%	4,28%	4,38%	4,59%	4,53%	4,16%	4,21%	3,89%	3,70%	3,62%	4,38%	4,72%	4,98%
De 50 a 199	0,39%	0,42%	0,44%	0,52%	0,52%	0,55%	0,49%	0,51%	0,49%	0,55%	0,49%	0,48%	0,46%	0,53%	0,61%	0,72%
De 200 ó más	0,08%	0,06%	0,05%	0,07%	0,06%	0,05%	0,06%	0,08%	0,07%	0,11%	0,08%	0,09%	0,08%	0,12%	0,11%	0,13%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

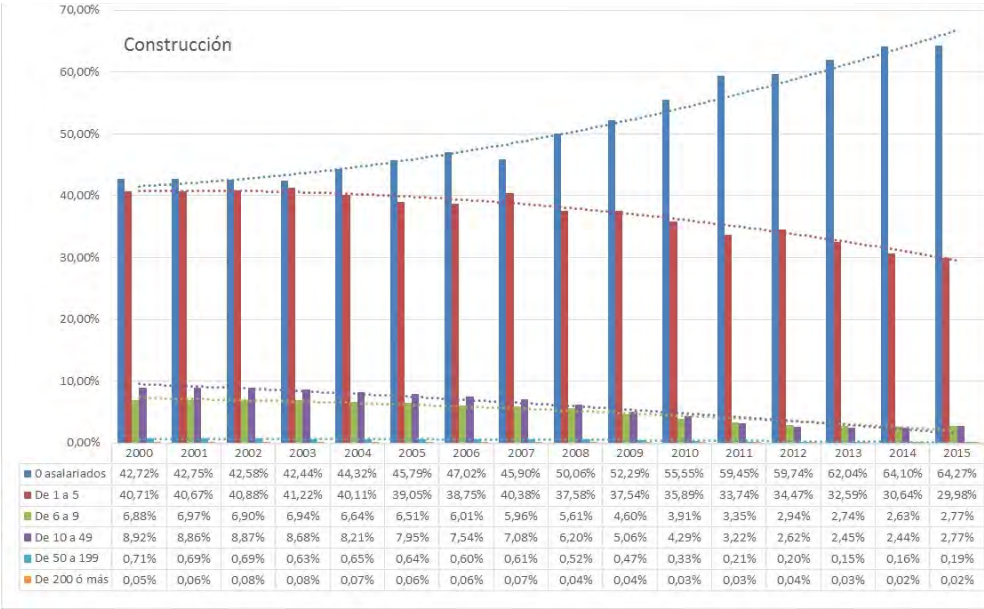
Figura 2.36. Distribución de la oferta en el sector de servicios personales por categoría de tamaño (2000-2015)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0 asalariados	60,06%	59,29%	57,60%	56,65%	56,61%	56,43%	56,56%	57,23%	57,90%	60,59%	62,23%	61,13%	58,67%	58,30%	60,07%	60,49%
De 1 a 5	32,67%	33,14%	35,25%	36,21%	36,24%	36,46%	36,46%	35,79%	35,30%	33,08%	31,70%	32,87%	35,45%	35,88%	34,31%	33,74%
De 6 a 9	3,15%	3,27%	3,07%	3,37%	3,31%	3,29%	3,22%	3,16%	3,09%	2,90%	2,77%	2,77%	2,78%	2,73%	2,65%	2,75%
De 10 a 49	3,48%	3,59%	3,48%	3,16%	3,20%	3,16%	3,12%	3,16%	3,06%	2,82%	2,72%	2,66%	2,55%	2,56%	2,46%	2,50%
De 50 a 199	0,54%	0,58%	0,49%	0,48%	0,53%	0,54%	0,51%	0,53%	0,55%	0,50%	0,48%	0,47%	0,44%	0,43%	0,41%	0,42%
De 200 ó más	0,10%	0,12%	0,11%	0,12%	0,12%	0,12%	0,13%	0,13%	0,10%	0,11%	0,10%	0,10%	0,11%	0,11%	0,10%	0,10%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Figura 2.37. Distribución de la oferta en el sector de la construcción por categoría de tamaño (2000-2015)



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0 asalariados	42,72%	42,75%	42,58%	42,44%	44,32%	45,79%	47,02%	45,90%	50,06%	52,29%	55,55%	59,45%	59,74%	62,04%	64,10%	64,27%
De 1 a 5	40,71%	40,67%	40,88%	41,22%	40,11%	39,05%	38,75%	40,38%	37,58%	37,54%	35,89%	33,74%	34,47%	32,59%	30,64%	29,98%
De 6 a 9	6,88%	6,97%	6,90%	6,94%	6,64%	6,51%	6,01%	5,96%	5,61%	4,60%	3,91%	3,35%	2,94%	2,74%	2,63%	2,77%
De 10 a 49	8,92%	8,86%	8,87%	8,68%	8,21%	7,95%	7,54%	7,08%	6,20%	5,06%	4,29%	3,22%	2,62%	2,45%	2,44%	2,77%
De 50 a 199	0,71%	0,69%	0,69%	0,63%	0,65%	0,64%	0,60%	0,61%	0,52%	0,47%	0,33%	0,21%	0,20%	0,15%	0,16%	0,19%
De 200 ó más	0,05%	0,06%	0,08%	0,08%	0,07%	0,06%	0,06%	0,07%	0,04%	0,04%	0,03%	0,03%	0,04%	0,03%	0,02%	0,02%

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

El sector energético es la rama económica con un mayor peso relativo de grandes empresas, que suponen el 0,58% frente al 0,14% en el conjunto de los sectores considerados. La cuota de medianas empresas (1%) supera igualmente la media. Sin embargo, aún mantiene un alto porcentaje de autoempleo ligado a la prestación de servicios (52,2%) y microempresas de hasta 5 asalariados (37,8%), porcentajes que en todo caso son inferiores al promedio para el conjunto de sectores (figura 2.30).

La importancia de las grandes empresas en la industria manufacturera (0,55%) está muy próxima a la existente en el sector energético. La manufactura también destaca por tener en ella las medianas empresas el mayor peso relativo (2,5%). Las pequeñas empresas también están sobrerrepresentadas (16%) respecto a la media, siendo el segundo sector en importancia. En cambio, es el penúltimo sector en penetración de empresas sin asalariados (32,9%), casi 22 puntos por debajo del promedio para el conjunto de la economía valenciana (figura 2.31).

Las industrias extractivas siguen en alguna medida el patrón manufacturero, con un peso de grandes empresas (0,46%) y las medianas (1,4%) -el segundo peso en importancia en este estrato- sustancialmente mayor a la media, una sobrerrepresentación de pequeñas empresas aún más acentuada (17,1%) y la más destacada de todas las ramas, y unos pesos de autoempleo (36,1%) y microempresas pequeñas (31,5%) por debajo del promedio para el total de la población (figura 2.32).

Los sectores del transporte (figura 2.33) y el comercio (figura 2.34) siguen bastante fielmente la pauta marcada por la población empresarial total de la Comunidad Valenciana. En cambio, la hostelería (figura 2.35) tiene un perfil independiente caracterizado por una baja presencia relativa de medianas y grandes empresas, así como de autoempleo (que sólo supone el 32,8%, casi 22 puntos porcentuales menos que la media), y una sobrerrepresentación de microempresas de hasta 5 asalariados que absorben el 58,9% de la oferta sectorial (casi 21 puntos por encima de la media).

La rama de servicios personales (figura 2.36) y la construcción (figura 2.37) responden a un arquetipo distinto en el que el dominio corresponde a empresas sin asalariados, que suponen el 60,5% y el 64,3% de la oferta, significativamente por encima de la media del total poblacional en ambos casos. En cambio, en el resto de estratos el peso relativo en ambos sectores es inferior al promedio.

II.3 IMPACTOS MACROECONÓMICOS DE LA EMPRESA VALENCIANA SEGÚN SU TAMAÑO

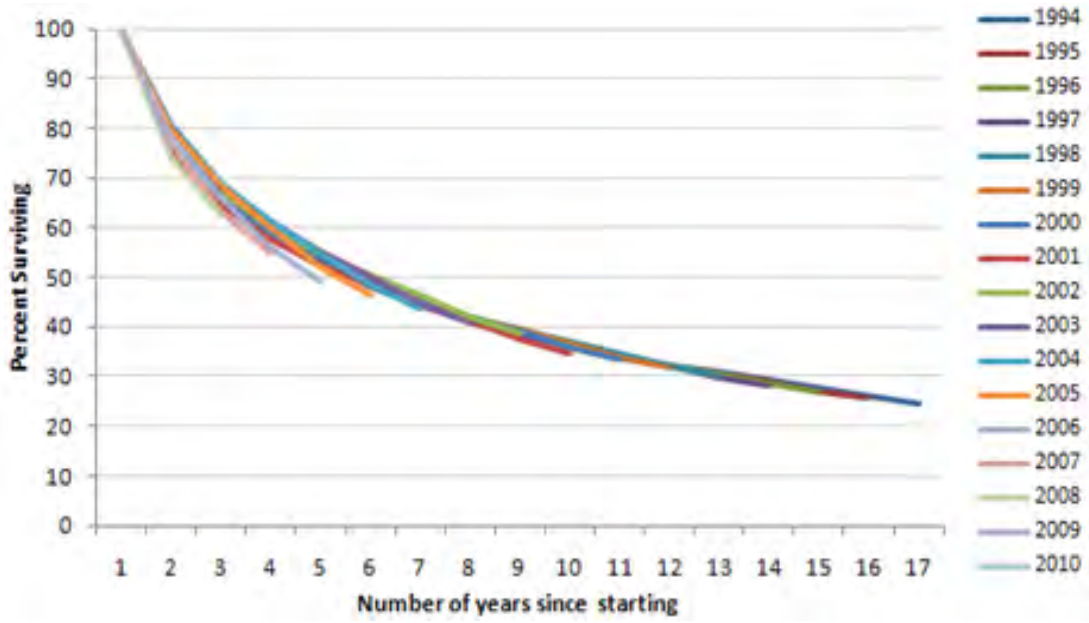
II.3.1 Tamaño y supervivencia empresarial

La contribución de la pyme a la sostenibilidad macroeconómica y su desempeño de las funciones estabilizadora y equilibradora pasan necesariamente por conseguir una capacidad de supervivencia notable, por encima de coyunturas económicas adversas e incluso de cambios estructurales. Sin embargo, la relación entre tamaño y tasa de supervivencia no está clara.

La fría estadística parece apuntar que la *esperanza media de vida de las empresas* está descendiendo en todo el mundo. Como se observa en la figura 2.38, la tasa de supervivencia de las empresas ha ido disminuyendo progresivamente incluso en Estados Unidos. La existencia de *tasas de mortalidad infantil* elevadas se encuentra bien documentada por la literatura empírica desde los años 1950. Un 40% de las nuevas empresas habían desaparecido sólo 3 años después de su nacimiento. Churchill (1955) mostró que la mitad de los negocios establecidos en los Estados Unidos entre 1946 y 1954 habían sido vendidos, transferidos o habían cesado dos años más tarde. Más recientemente, Audretsch (1995) ha señalado que el 65% de las empresas manufactureras de los Estados Unidos nacidas en 1976 había salido del mercado en 1986. Esto es, la tasa de supervivencia de estas empresas 10 años después de su nacimiento era del 35%. En Canadá, la esperanza de vida de una empresa de nueva creación era de 13 años, y sólo el 40% de las empresas nacidas en 1971 seguía en activo en 1982 (Geroski, 1995). Otra manifestación de las crecientes dificultades a que se enfrentan las empresas para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo es que su rentabilidad del capital está también cayendo en picado desde los años 60 (figura 2.39).

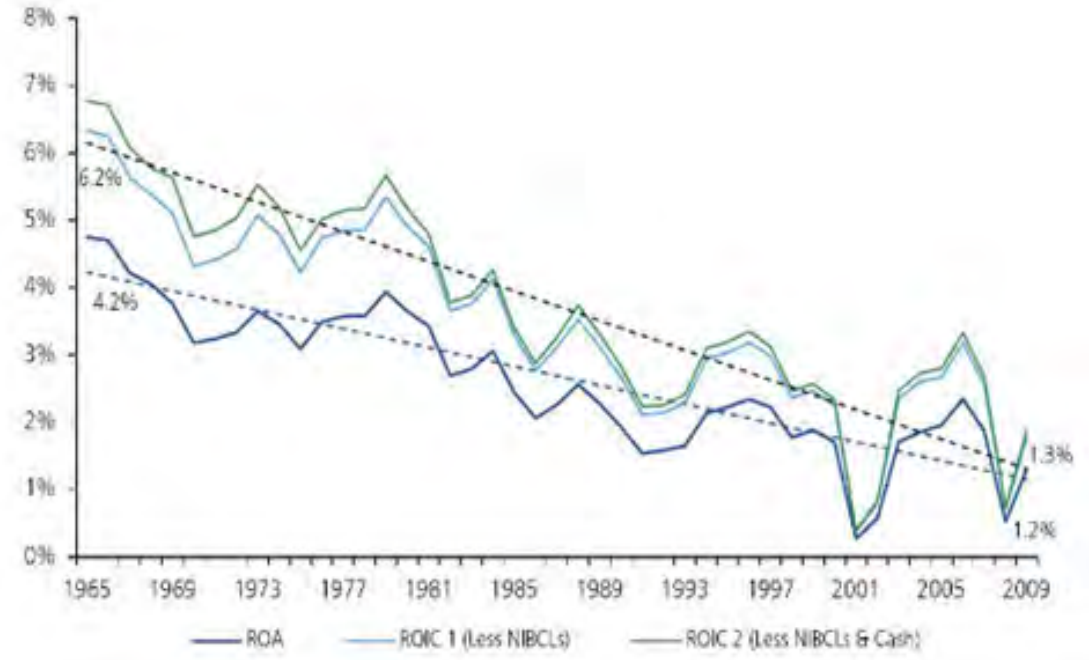
España no es una excepción a esta tendencia (figura 2.40). Aunque hasta 2005 la tasa de supervivencia de las nuevas empresas al año de su creación se mantuvo sustancialmente, desde ese momento la tendencia ha empeorado. Más grave aún es el registro de supervivencia a los cinco años de vida, pues en este caso la tendencia descendente arranca desde principios de siglo.

Figura 2.38. Evolución de la esperanza media de vida de las empresas estadounidenses en función de su año de nacimiento, 1994-2010



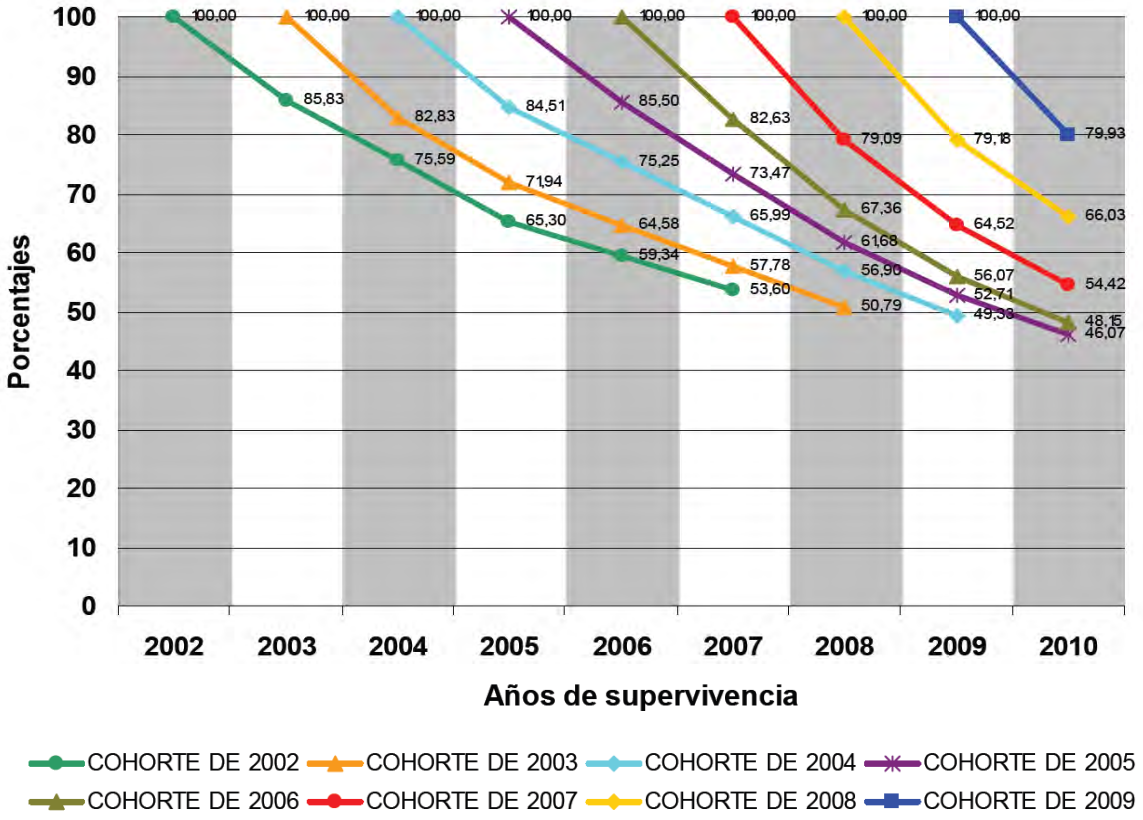
Fuente: U.S. Bureau of Labor Statistics.

Figura 2.39. Evolución de la rentabilidad del capital de las empresas estadounidenses, 1965-2009



Fuente: Compustat.

Figura 2.40. Tasas de supervivencia de empresas españolas creadas entre 2002 y 2010



Fuente: elaboración propia a partir de la *Demografía armonizada de empresas* (INE).

Por ejemplo, si analizamos la supervivencia al año de su creación, constatamos que de las empresas creadas entre 2002 y 2005, la tasa de mortalidad osciló alrededor del 15%. Pero desde entonces la supervivencia ha ido cayendo: un 17,4% de las empresas creadas en 2006 desaparecieron al año, y de las nacidas en los tres años siguientes más de un 20% habían cesado su actividad apenas transcurrido su primer año de vida. Es decir, la tasa de mortalidad en el primer año de vida ha aumentado aproximadamente en 5 puntos en apenas cuatro años. Más preocupantes son las cifras de empresas que sobreviven a los cinco años de vida, periodo en el que se considera que han superado la fase "crítica" y se han consolidado en el mercado. Hasta 2003, la tasa de supervivencia en este periodo se mantenía por encima del 50% (concretamente en el 53% las creadas en 2001 y 2002 y cerca del 51% en 2003). Sin embargo, la tasa en las empresas constituidas en 2004 ya ha roto esta barrera, situándola

en el 49,3%. Esta tendencia podría estar agravándose actualmente, a tenor de la caída de la mortalidad empresarial de las creadas en 2005 al 46% en 2010.

La *prematura mortalidad empresarial* es una de las causas que tenemos para la consolidación de un tejido empresarial fuerte y productivo. La gran cuestión que estos datos suscitan es cuáles son los factores que determinan la longevidad de las empresas, es decir, por qué ciertas organizaciones logran sobrevivir largo tiempo a pesar de todas las vicisitudes, y en cambio otras (incluso con mejor dotación de activos y de gran tamaño) decaen y fallecen.

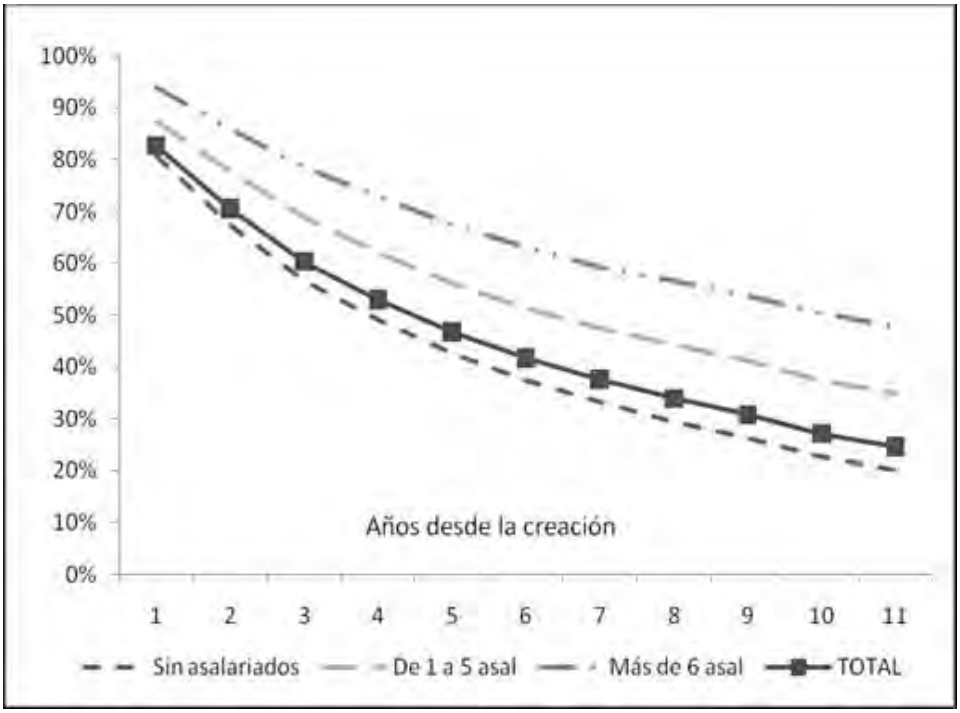
En primer lugar, hay que advertir que tanto las fusiones como las adquisiciones son también causas de defunción de las compañías, lo que quiere decir que la desaparición de una empresa no es siempre fruto del fracaso, sino quizá de lo contrario. Sin embargo, es evidente que la manifestación más evidente del espíritu emprendedor de una sociedad se encuentra en su natalidad empresarial. Ahí queda el registro del empuje emprendedor de nuevos empresarios que revitalizan el tejido productivo. Y la evidencia empírica es que los nuevos emprendedores encuentran cada vez más problemas para sobrevivir.

La evidencia encontrada sobre la conjunción de elevadas tasas de entrada y salida de nuevas empresas ha llevado a considerar que "la mayoría de los tipos de empresas que entran en el mercado guardan un mayor parecido con los turistas que con los inmigrantes en los mercados en los que desean participar" (Geroski, 1992). Aunque el número de entrantes es elevado, en relación con el número de empresas establecidas, su permanencia en el mercado es de corta duración en buena parte de los casos, esto es, son empresas que no llegan a consolidarse en el mercado. La tasa de supervivencia de las nuevas empresas (dada por el porcentaje de empresas nacidas en un año que sobreviven en años posteriores) es pequeña. Ello significa que las altas tasas de salida anuales son, en buena medida, el resultado de la baja supervivencia de las empresas más jóvenes. En conclusión, la creación de empresas parece relativamente sencilla, a tenor de las cifras de entrada, pero la supervivencia es más complicada. Esto podría sugerir, como señalan Geroski (1995) y Audretsch (1995), que más que barreras a la entrada de nuevas empresas, existen barreras a la supervivencia de empresas.

El tamaño es desde luego una variable habitualmente manejada para explicar la función de supervivencia. Las empresas pequeñas son las que muestran mayores tasas de entrada, pero menores tasas de supervivencia. Entre otros, Audretsch & Talat Mahmood (1995) y Wagner (1994) han documentado que la probabilidad de cierre de una empresa disminuye al aumentar el tamaño inicial de la misma. Sólo un 69% de pymes sobreviven a los dos años de vida. A los cinco años, la supervivencia cae por debajo del 50%, y ya a los 7 años la tasa de mortalidad se acerca al 70%.

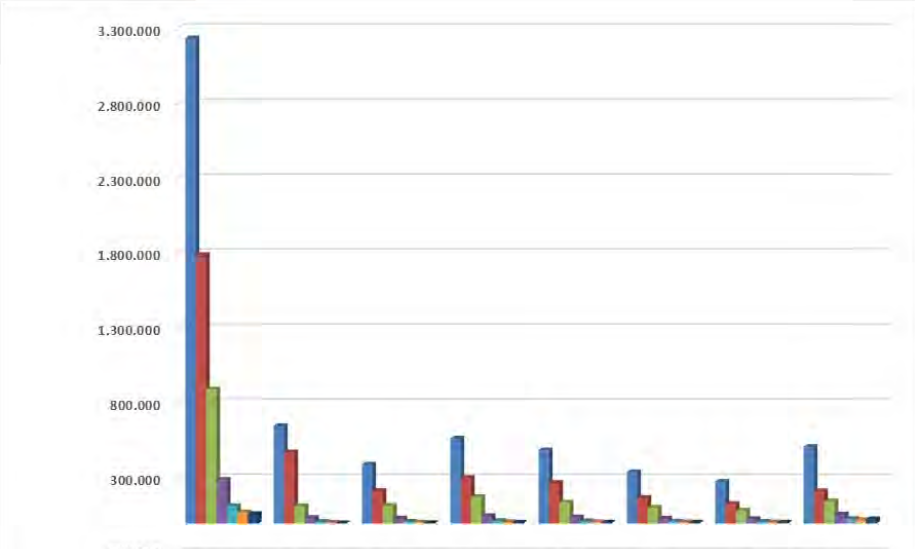
En España, a pesar de la elevada rotación y renovación empresarial plasmada en la alta tasa de creación de nuevas empresas, el 12% de las empresas activas en 2008 se crearon ese mismo año y otro 27% fueron creadas en los tres años anteriores. La baja supervivencia de empresas se aprecia en el hecho que 10 años después de la creación solamente pervivían el 27%. Pero el dato a resaltar es que la tasa de supervivencia está claramente ligada al tamaño, siendo significativamente menor en las empresas sin asalariados (25%) que en las de 1-5 asalariados (39%) y de más de 5 asalariados (50%) (figura 2.41).

Figura 2.41. Tasas de supervivencia de empresas españolas en función del tamaño



Fuente: elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Figura 2.42. Distribución de la población empresarial española por estratos de tamaño según su edad (datos a 31 de diciembre de 2015)



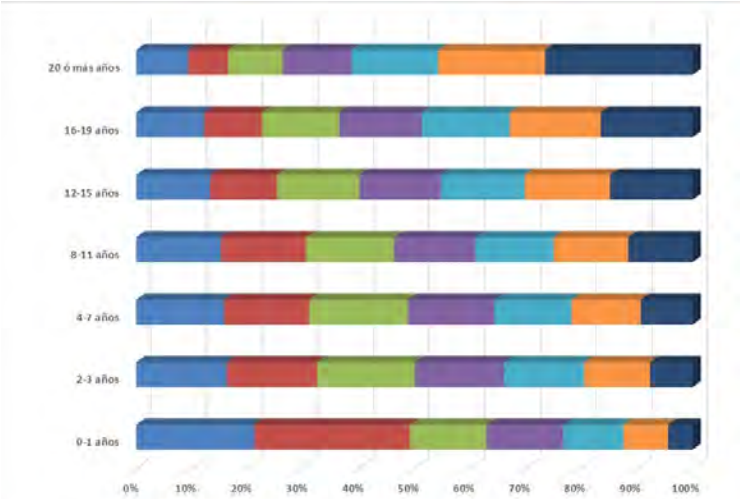
	Total	0-1 años	2-3 años	4-7 años	8-11 años	12-15 años	16-19 años	20 ó más años
Total	3.236.582	651.066	393.824	567.627	488.723	343.857	279.383	512.102
Sin asalariados	1.791.909	475.567	217.983	304.864	271.944	172.598	131.878	217.075
De 1 a 2	895.574	116.864	117.891	177.163	140.756	106.094	87.545	149.261
De 3 a 5	292.403	38.249	35.016	50.477	42.295	34.248	30.731	61.387
De 6 a 9	117.293	12.026	12.600	18.085	16.388	14.106	13.068	31.020
De 10 a 19	75.022	5.679	6.669	10.402	9.965	9.184	8.660	24.463
De 20 o más	64.381	2.681	3.665	6.636	7.375	7.627	7.501	28.896

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Las figuras 2.42 y 2.43 sintetizan la estructura de la población empresarial española a finales de 2015 segmentada por tamaño y edad.[25] Se aprecia claramente que la cuota de empresas con más de 15 años de vida crece directamente con el tamaño. Mientras que sólo el 7,4% de las empresas sin asalariados sobrepasan los 15 años de edad, la tasa alcanza el 11,7% cuando tienen al menos 20 empleados. La diferencia es aún mayor en la franja de edad de al menos 20 años, pues sólo el 10,1% de empresas sin asalariados la alcanzan frente al 44,9% de las empresas de al menos 20 empleados. En cambio, la tasa de empresas de autoempleo con menos de un año de vida multiplica por 6,4 veces la de las empresas con al menos 20 asalariados.

[25] Ofrecemos los datos a nivel nacional debido a que DIRCE no incluye en su base de datos de acceso público la segmentación por edad y comunidad autónoma. En cambio, si se dispone de la segmentación autonómica por estratos de tamaño y periodo, que será analizada a continuación.

Figura 2.43. Estructura por edades de la población empresarial española por estratos de tamaño (datos a 31 de diciembre de 2015)

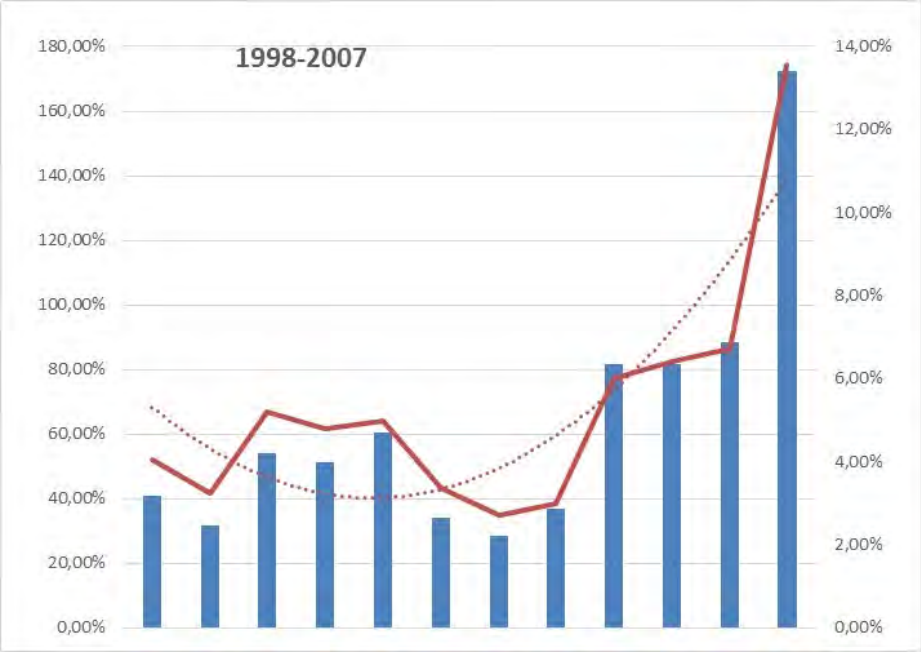


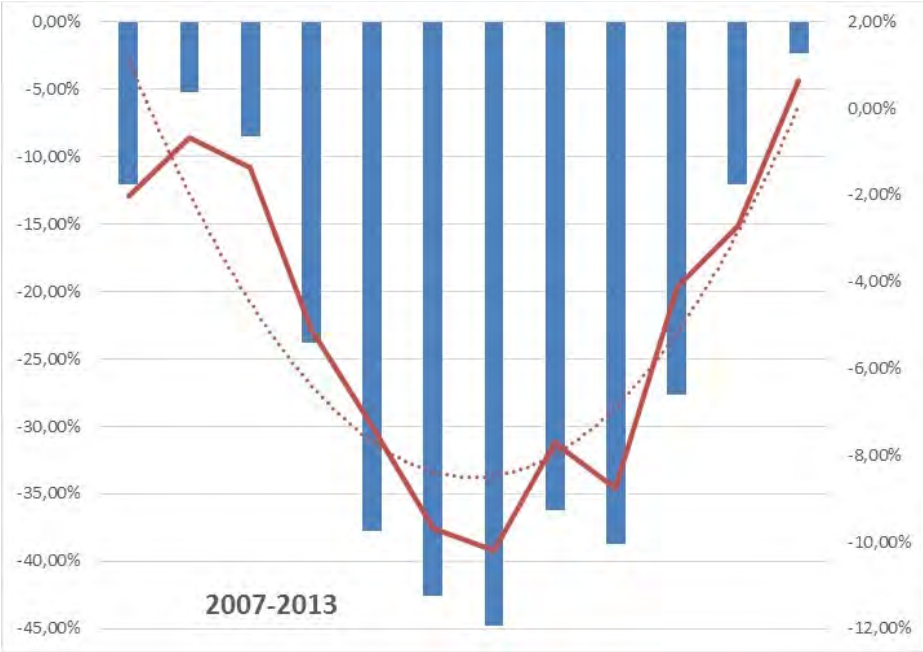
	0-1 años	2-3 años	4-7 años	8-11 años	12-15 años	16-19 años	20 ó más años
Total	20,12%	12,17%	17,54%	15,10%	10,62%	8,63%	15,82%
Sin asalariados	26,54%	12,16%	17,01%	15,18%	9,63%	7,36%	12,11%
De 1 a 2	13,05%	13,16%	19,78%	15,72%	11,85%	9,78%	16,67%
De 3 a 5	13,08%	11,98%	17,26%	14,46%	11,71%	10,51%	20,99%
De 6 a 9	10,25%	10,74%	15,42%	13,97%	12,03%	11,14%	26,45%
De 10 a 19	7,57%	8,89%	13,87%	13,28%	12,24%	11,54%	32,61%
De 20 o más	4,16%	5,69%	10,31%	11,46%	11,85%	11,65%	44,88%

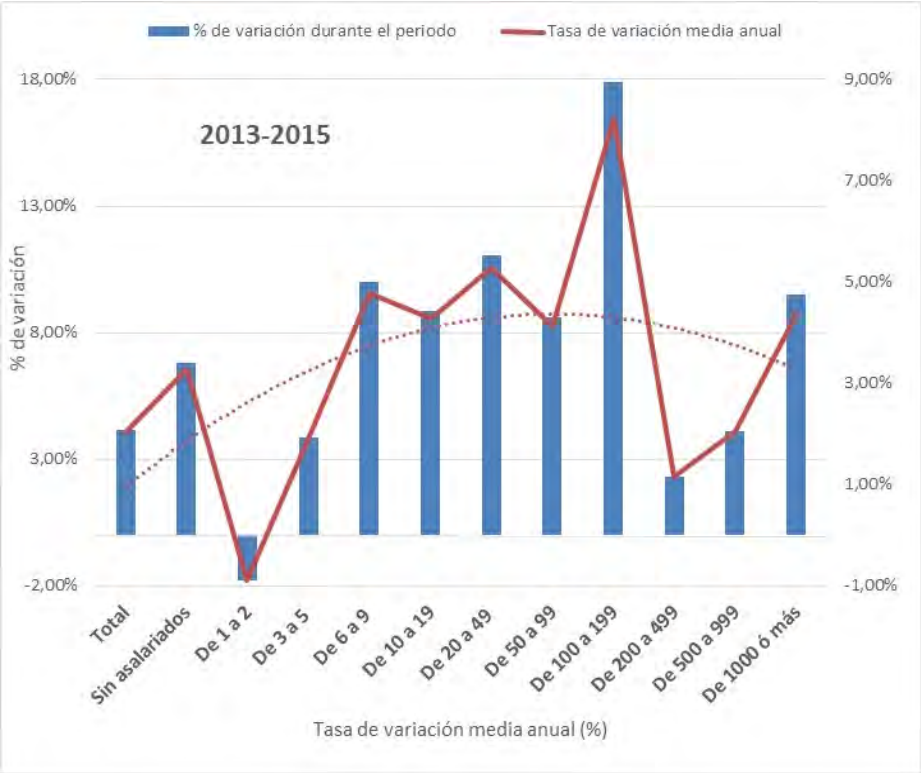
% de empresas de cada segmento de tamaño

Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Figura 2.44. Evolución del número de empresas por estratos de tamaño y periodos en la Comunidad Valenciana, en porcentajes (1998-2015)







Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE).

Ahora bien, este análisis debe matizarse teniendo en cuenta el ciclo económico. Tomemos para ello la evolución de la demografía empresarial de la Comunidad Valenciana por tamaño a lo largo del periodo 1998-2015, plasmado en la figura 2.44 (véase también la tabla 2.5). Como ya vimos en II.2.2., *el mayor esfuerzo emprendedor en términos absolutos realizado a lo largo de las dos últimas décadas, se produjo en las categorías de empresas sin asalariados o con un máximo de dos, pero en términos relativos, el crecimiento más intenso ha sido protagonizado por las grandes empresas.* El peor desempeño se manifestó en el tramo de empresas con un empleo asalariado comprendido entre 10 y 99 empleados. No obstante, el análisis desglosado por años distingue tres ciclos claramente diferenciados cuyos lindes se sitúan en los años de inicio y cierre de la crisis económica internacional, es decir, 2007 y 2013.

Durante la época dorada de crecimiento que se mantuvo en España hasta 2007, todos los segmentos de empresa clasificados por su dimensión crecieron en censo y a unas tasas ciertamente destacadas. No obstante, *el estrato más dinámico fue el de las compañías de más de 100 asalariados y todavía más si alcanzaban los 1.000 empleados,* pues en número rebasaron tasas de aumento del 81,6% y 172,2% respectivamente. En esta fase de fuerte crecimiento económico, los negocios que menos crecieron censalmente fueron los autónomos, que aun así subieron un 31,5%, las pequeñas empresas (con tasas del 34% y 28,3% en sus dos estratos) y las medianas de menor talla entre 50 y 99 empleados (con una tasa del 36,8%). La mayor tasa de crecimiento promedio anual se produce en las grandes empresas de 1000 o más asalariados, con niveles del 13,6%, seguidas de las grandes empresas de hasta 999 asalariados que en sus distintos estratos rebasaron siempre el 6%; las empresas sin asalariados les siguieron, pero a una gran distancia (4%). Durante este periodo, los negocios sin asalariados sólo supusieron el 40,3% de las nuevas unidades productivas (significativamente por debajo de su peso poblacional del 54%), mientras que las compañías con más entre 500-999 y 1.000 o más asalariados incorporadas al tejido productivo supusieron porcentajes sobre la variación total que superaron en un 50% y un 100% a sus respectivas participaciones en la población preexistente de cada categoría.

El cambio cíclico de la economía española acaecido en 2008 cortó de plano la pulsión positiva de aumento de la población empresarial, expulsando en los cinco años siguientes del mercado a empresas de todos los segmentos

de tamaño que se redujeron significativamente en general. La mayor sangría de tejido productivo en términos absolutos se produjo entre las empresas sin asalariados, con 2-3 y 3-5 asalariados, que pierden entre 9.300 y 9.600 unidades cada segmento. *Sin embargo, en términos relativos el mayor coste se produce entre las pequeñas, medianas y microempresas de 3 ó más asalariados por este orden.* Sólo hubo tres estratos que mantuvieron su reducción censal por debajo del 10%: las empresas sin asalariados, las microempresas con hasta 2 trabajadores y sobre todo las compañías con un mínimo de 1.000 asalariados. Los autónomos y las empresas con un máximo de 2 asalariados vieron mermados sus integrantes en un 5,2% y 8,5% respectivamente, pero su reducción censal fue significativamente menor a la que cabría esperar de su peso sobre la población total, manteniendo además tasas de variación medias anuales bastante bajas (-0,7% y -1,5%). Aún más favorable fue la trayectoria en este periodo de las compañías con un mínimo de 1.000 asalariados, que apenas se contrajeron en un 2,3%, e incluso alcanzaron una variación media anual positiva pero mínima (0,7%) que debe atribuirse a una disminución neta de una sola unidad. El mejor comportamiento emprendedor del periodo de crisis debe pues asignarse a las grandes empresas con una plantilla igual o superior a 1.000 asalariados, y en un segundo plano a los negocios sin asalariados y con hasta dos de ellos por su menor ritmo destructivo. Las pequeñas empresas de entre 10-19 asalariados y de entre 20-49 empleados pierden en este periodo el 42,6% y 44,8% de sus efectivos, siendo su deterioro tan intenso que aportan a la variación total de la población porcentajes 5,4 y 5,9 veces superiores a sus respectivos pesos sobre el censo de 2013; estos dos estratos son también los que sufren una pérdida promedio anual más fuerte, que osciló alrededor del 10%. Las medianas empresas y las microempresas de entre 6 y 9 asalariados también sufrieron un acentuado castigo, que alcanzó a entre el 35% y el 40% de su oferta inicial del periodo y que supuso contribuciones a la muerte poblacional más de cuatro veces superiores a sus participaciones censales.

Tras entrar en 2014 la economía en una nueva fase expansiva, las empresas de todos los estratos de tamaño recuperan la senda de crecimiento censal, con la excepción de las microempresas de hasta 2 asalariados que pierden en el bienio 2014-15 un total de 1.780 unidades, probablemente por la trasposición a la categoría de sin asalariados de un número importante de negocios de talla mínima pero a los que la prolongada crisis ha-

bría hecho inviable mantener ningún empleo asalariado (así lo induce a pensar el fuerte crecimiento de las empresas sin asalariados en 2014). El colectivo que ha reemprendido con más fuerza la senda emprendedora son nuevamente los autónomos sin asalariados, que aportan (con 11.486 empresas) el 86,5% del crecimiento de la población total. Las pequeñas y medianas empresas están recuperando unas partes significativas del tejido destruido durante la crisis. A su vez, las grandes empresas, sobre todo las de al menos 1.000 asalariados, también han colaborado en ampliar la base productiva regional.

Estos datos apuntan que las pymes se ven más amenazadas por la crisis por sus mayores tasas intrínsecas de creación / destrucción. La flexibilidad, la rotación y sus mayores niveles de exposición y concentración de riesgos se han transformado en una importante expulsión de las actividades empresariales de menor dimensión. Las ventajas de la pyme ligadas a la flexibilidad, la innovación, la calidad, el servicio y la especialización (Camisón, Boronat & Villar, 2010) las exponen más a las oscilaciones cíclicas de corto plazo.

La menor caída de las microempresas en relación con las de pequeña y mediana dimensión se debe a que este grupo actúa como refugio de empresas de mayor dimensión que pierden tamaño y a la creación de nuevas empresas por la necesidad/obligación que tienen muchos trabajadores, que han perdido sus ocupaciones, de emprender una actividad empresarial.[26] Cuando la economía crece y hay oportunidades de contratación laboral por cuenta ajena, el aumento del autoempleo se modera y el crecimiento relativo de la población se incrementa con la dimensión, siendo más acentuado en las microempresas (preferentemente entre 6-9 asalariados) y las grandes empresas. Por el contrario, cuando la demanda de trabajo retrocede, los incentivos para auto emplearse reaparecen, dejando evidencia de la existencia de un nutrido grupo de autónomos que se refugian en el autoempleo pero deseando recuperar su condición de asalariados por carecer de vocación emprendedora genuina.

[26] En el Reino Unido un estudio concluye que el 20% de las pymes creadas lo fueron por trabajadores en paro, y considera que la elasticidad de creación de nuevas pymes con relación a la tasa de desempleo se aproxima al 0,35 (Panizo, 1985: 99).

Tabla 2.9. Matriz de transición de las empresas que permanecen a corto y a largo plazo

	Sin asalariados	1-9	10-249	250 y más	TOTAL
2008-2009					
Sin asalariados	47,8%	3,2%	0,1%	0,0%	51,1%
1 a 9	2,4%	39,5%	0,6%	0,0%	42,4%
10 a 249	0,1%	1,0%	5,2%	0,0%	6,4%
250 y más	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%
TOTAL	50,2%	43,8%	5,8%	0,1%	100,0%
1999-2009					
Sin asalariados	39,1%	9,5%	0,2%	0,0%	48,9%
1 a 9	7,6%	32,6%	2,6%	0,0%	42,8%
10 a 249	0,7%	1,9%	5,5%	0,1%	8,2%
250 y más	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%
TOTAL	47,4%	44,0%	8,3%	0,2%	100,0%

Fuente: Camisón & de Lucio (2010: 25).

No obstante, hay episodios en los que el crecimiento del desempleo coincide con la disminución del autoempleo, como consecuencia del transvase desde este colectivo al de empleadores. Así sucedió en España durante los años 2011 al 2013 ambos incluidos. Esta reconversión desde el empleo independiente hacia la puesta en marcha de pequeños negocios se ha ceñido sobre todo al comercio y la hostelería.

Al mismo tiempo, en época de vacas flacas se ponen de manifiesto la superior resistencia de la gran empresa, así como la especial fragilidad de las pequeñas y medianas empresas.

El tradicional discurso que glosa la importancia de la pyme valenciana para mantener el flujo emprendedor de una economía debe entonces matizarse a la luz de la dinámica de la población empresarial que sigue pues un patrón bien definido, que no se aleja además de la pauta nacional (Camisón, 2012c: 100). Realmente el grueso del tejido productivo y su renovación con las oscilaciones coyunturales, tanto hacia épocas de crisis como de crecimiento económico, descansa en términos relativos en las grandes empresas, especialmente con al menos un millar de trabajadores. El cambio relativo más notable en la estructura empresarial regional proviene del crecimiento del número de grandes organizaciones y en tanto mayor medida cuanto mayor es su número de trabajadores. Las empresas con al me-

nos 1.000 empleados han sido el segmento que exhibe un mejor desempeño a lo largo del periodo observado. En términos absolutos, el mantenimiento del tejido productivo descansa en el autoempleo y en las microempresas de hasta 2 asalariados, pues son los estratos de tamaño con mayor número de unidades, aunque son también las que aportan variaciones más altas ante los cambios de ciclo. El colectivo que parece encontrar más barreras para crecer o cuanto menos para sobrevivir son las pequeñas empresas y las medianas de hasta 99 asalariados.

Este análisis de la evolución de la distribución poblacional por tamaños debe interpretarse con las sustanciales reservas por cuanto ignora los trasvases de empresas entre estratos derivados de su crecimiento o decrecimiento. Utilizando información del INE para las empresas que han permanecido activas en dos años concretos, con intervalos de un año (entre 1 de enero de 2008 y 1 de enero de 2009) y para un periodo de 10 años (1999-2009), se observan varios aspectos interesantes (tabla 2.9). En primer lugar, las empresas que han permanecido durante un periodo más largo tienen, tanto al principio como al final del periodo analizado, un tamaño medio más elevado. Por otro lado, la columna correspondiente al total del año base tiene una distribución de tamaños más sesgada hacia empresas sin asalariados que la fila correspondiente a la distribución de tamaños en el periodo final, tanto en la matriz correspondiente al periodo de un año como a la matriz de 10 años, lo que supone una primera evidencia del crecimiento que experimentan las empresas de menor dimensión. Finalmente, el tramo de empresas de pequeña y mediana dimensión ha mostrado dificultades especiales durante el último año en transitar hacia tamaños superiores de asalariados mientras que los descensos de tamaño se han visto favorecidos (comparación de la parte superior derecha de la matriz con la parte inferior izquierda). Especialmente claro es el hecho de que en las transiciones entre el grupo de 1-9 empleados al grupo de 10-249 ocupados se han decantado en la crisis hacia la parte negativa. En el escenario más largo de 10 años, por cada 10 empresas que disminuyen su tamaño había 14 que lo incrementaban. Durante el año de crisis, por cada 10 empresas que transitaban del tamaño grande al pequeño, menos de 6 empresas fueron capaces de discurrir en sentido contrario. Estas evidencias corroboran que son las pymes las que en periodos largos de tiempo tienen más capacidad de crecer, así como los efectos negativos que ha tenido la crisis sobre este tipo de empresas, lo que a medio y largo plazo podría

afectar a la competitividad y a la capacidad de generar empleo de la economía española y valenciana.

En todo caso, los factores que determinan el tamaño de las empresas parecen ser de difícil transformación, tal y como indica la robustez temporal de la distribución de tamaños. Estadísticamente, la distribución por tamaños ha permanecido bastante estable durante los últimos ciclos de crecimiento y recesión a pesar de la elevada rotación y renovación empresarial plasmada en la alta tasa de creación de nuevas empresas. La baja supervivencia de empresas tampoco parece haber contribuido a la alteración de la estructura dimensional de la población empresarial autonómica.

La estructura de tamaños parece permanecer al margen de los profundos cambios producidos en las últimas décadas, inducidos por la tecnología, la aparición de nuevos competidores y mercados, y las nuevas formas de hacer negocios, que han afectado a los costes de transacción y producción, así como por el proceso de globalización que ha vivido la economía mundial (Camisón & de Lucio, 2010: 21-22). Probablemente la estabilidad en la distribución venga determinada por condicionantes colectivos, tales como elementos culturales de los distintos países o del entorno para el desarrollo de negocios. También podrían estar influida por el capital humano de los empresarios, de los mandos intermedios o del capital social (Laborda & Salas, 2010).

De acuerdo con el análisis desarrollado se observa:

1. Una mayor rotación de las empresas de menor dimensión.
2. Mayor exposición a los cambios del entorno (crisis económica o globalización).
3. Un peso que permanece bastante estable, básicamente porque el grupo de pymes es la población de empresas en sí misma.
4. Un deterioro significativo de las empresas pequeñas y medianas y la consiguiente destrucción de tejido empresarial.
5. Un destacado papel de las empresas de menor dimensión (autoempleo y hasta 2 asalariados) como colchón de actividad en época de crisis.
6. El crecimiento tanto en términos absolutos como relativos de las grandes empresas, que han demostrado una excelente adaptabilidad en fases tanto de expansión como de crisis económica.

La explicación convencional de las mayores tasas de mortalidad de las empresas pequeñas pone el acento en las menores posibilidades de estas empresas para hacer frente a las contingencias que rodean la actividad empresarial. Desde esta óptica, se alude a las mayores dificultades de las empresas pequeñas para obtener financiación y atraer inversores, para generar una cartera inicial de clientes, lograr contratar personal adecuado, y, en general, superar los obstáculos que dificultan el inicio de una actividad empresarial. Todo ello redundaría, lógicamente, en una mayor tasa de mortalidad entre empresas de menor tamaño.

Pero, en los últimos años, se ha explicado la mayor tasa de mortalidad registrada por las empresas pequeñas aludiendo a expectativas heterogéneas y a las opciones reales de las empresas entrantes en situaciones de información imperfecta. Diversos autores han subrayado que los entrantes que más se comprometen inicialmente (con un mayor tamaño), son los que tienen mejores expectativas sobre su capacidad que todavía no han sido testadas - costes, calidad de sus activos, etc. (Caves, 1998). Siguiendo esta línea de argumentación, será racional para un entrante seleccionar un tamaño pequeño, aunque la escala óptima eficiente sea mayor, si con ello limita el tamaño de sus costes irrecuperables en el periodo en el que está reuniendo información sobre su capacidad (no determinada plenamente).

Figura 2.45. Grandes empresas con fecha de caducidad

Fuente: elaboración propia.

Como señala Richard Caves (1998: 1961), "hemos pensado habitualmente que muchos entrantes fracasan porque empiezan con un tamaño reducido, sin embargo, es posible que empiecen con reducidas dimensiones si creen que las probabilidades de éxito son pequeñas".

No obstante, este análisis no debe conducir a la conclusión de que la sostenibilidad macroeconómica ha de depender en exclusiva de la gran empresa, porque la misma tampoco es siempre un modelo de éxito. El fracaso empresarial no es una exclusiva de las pymes o de las firmas locales o regionales.

Para analizar la mortalidad entre las grandes empresas podemos observar el Fortune 500, un ranking que lista cada año desde 1955 las 500 empresas estadounidenses (cotizadas o no) más grandes según su volumen de ventas. Disponer de una serie de casi 60 años permite un análisis a largo plazo muy interesante. Uno de los resultados de mayor relieve es que el 87% de las empresas que formaban parte del índice en 1955 ya no existían como tales en 2013, es decir, han desaparecido en el curso de tiempo equivalente a dos generaciones. Sólo entre 1979 y 2013, lo que equivaldría a una generación, más del 40% de las companías integradas en este selecto ranking han desaparecido, y otras tantas se encuentran absolutamente perdidas (figura 2.45).

La mortalidad prematura de las empresas es un riesgo creciente y nadie es ajeno a él, incluso las grandes compañías. En *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment,* el experto en estrategia corporativa Arie de Geus comenta que las estadísticas demuestran que la vida media de una gran multinacional apenas alcanza los 40-50 años. Señala también algunas excepciones, obviamente, pero el autor afirma que el desarrollo de las corporaciones más importantes del mundo es muy limitado, y que desaparecen antes de desarrollar todo su potencial. Grandes éxitos, sonoros fracasos. Y una vida útil que se reduce cada vez más.

En 1928 el Bidermann Bank austríaco entro en colapso llevando a su presidente, Joseph Schumpeter, a la bancarrota. Así la economía ganó un insigne profesor e investigador, primero en la Universidad de Bonn y más tarde en Harvard. Seguramente su propia experiencia inspiró a Schumpeter para enunciar su teoría económica evolutiva, donde acuñaba la mundialmente célebre expresión "destrucción creativa" mediante la que describía el proceso por el cual empresas radicalmente innovadoras entraban en el mercado conduciendo a las compañías establecidas al declive.

Figura 2.46. Evolución de la esperanza media de vida de las grandes empresas del S&P 500 estadounidense (1928-2016)

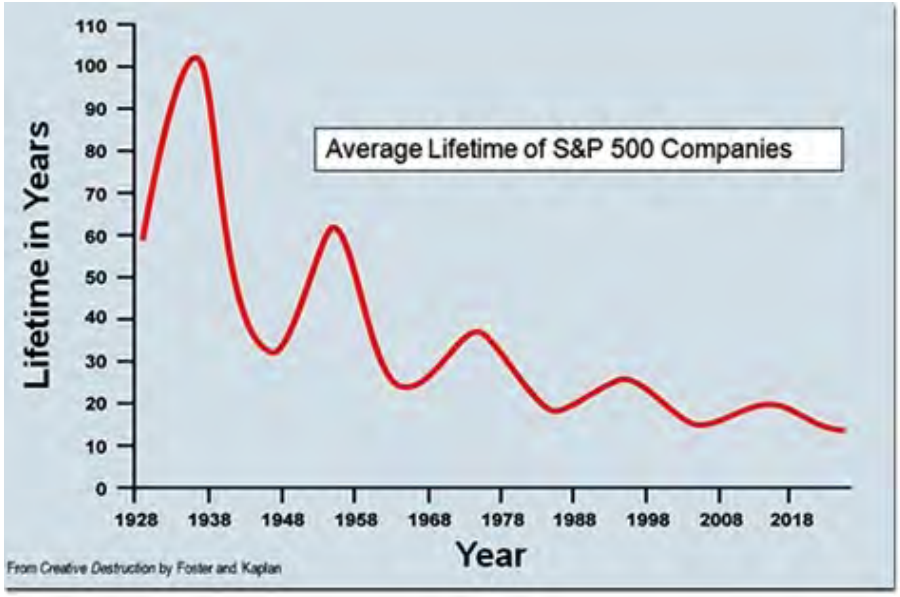
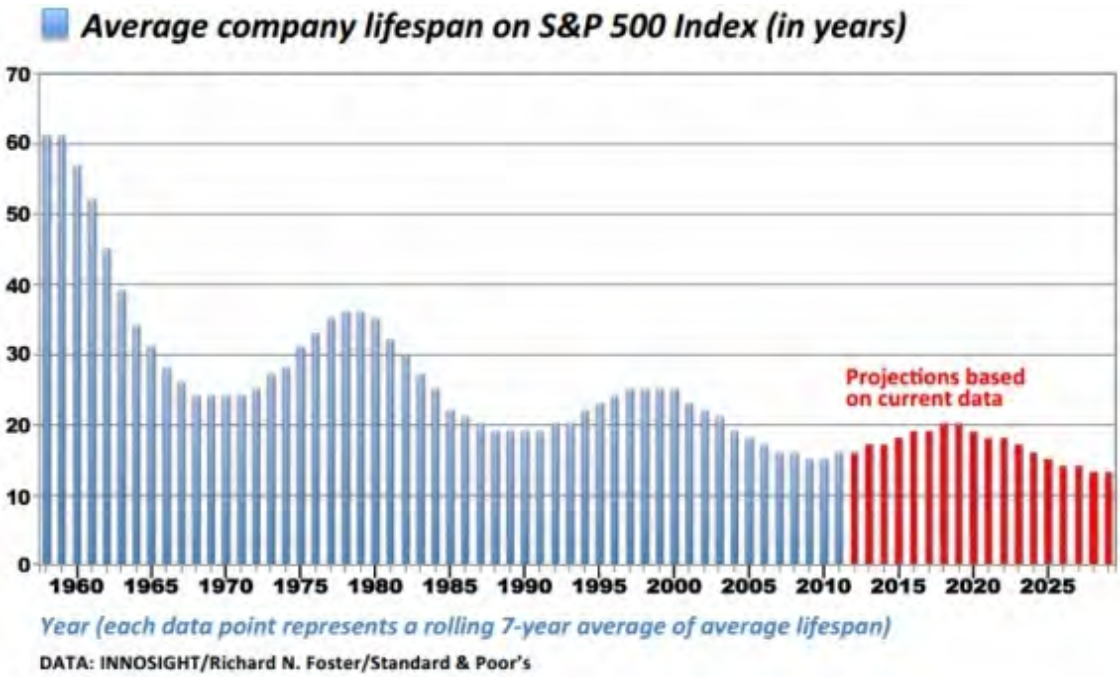


Figura 2.47. Previsión de la evolución de la esperanza media de vida de las grandes empresas del S&P 500 estadounidense hasta 2025



Pero Schumpeter seguro que no llegaría a visualizar cómo se reduciría la esperanza media de vida de las grandes compañías bajo su impulso.

El profesor de la Universidad de Yale, Richard Foster, ha demostrado esta evolución tomando como muestra las empresas que cotizan en el índice bursátil estadounidense S&P 500 (figura 2.46). En aquella fecha que forzó a Schumpeter a reorientarse profesionalmente, las compañías que integraban el S&P 500 vivían 67 años de media. Pero en 1950, el año de la muerte de Schumpeter, la esperanza media de vida de las grandes empresas ya había descendido a 45 años. Hacia 1975, un estudio de McKinsey estimaba que dicho indicador había caído a 26 años. Hoy, cuando la esperanza media de las personas ha superado los 80 años en las economías desarrolladas, la esperanza media de vida corporativa de las compañías S&P 500 ha retrocedido más todavía hasta los 15 años. Es decir, la esperanza de vida de las grandes compañías se ha reducido en más de 50 años en apenas un siglo. Y lo que es peor, las previsiones del mismo Foster son que seguirá declinando aproximándose hacia 2025 a los 10 años (figura 2.47).

Para estudiar la evolución de las grandes empresas durante el siglo XX, también podemos recurrir a la investigación de la profesora Leslie Hannah (1996), de la London School of Economics, entre las 100 mayores compañías mundiales desde 1912 a 1995. Este trabajo parte del clásico trabajo de Schmitz (1995) ampliándolo para incluir la práctica totalidad de los gigantes industriales del mundo en 1912 con una capitalización bursátil superior a 26 millones de dólares en 1912. Las firmas proceden de la minería y las manufacturas, estando justificada esta elección muestral por ser los sectores más competitivos a escala mundial durante la mayor parte del siglo XX, algo fundamental cuando lo que se desea es estudiar cómo evolucionan las grandes empresas en tales mercados. Es decir, no estamos hablando de pymes sino de grandes corporaciones, que habían superado con éxito el paso del tiempo (siendo su antigüedad media de 32 años) y no firmas efímeras nacidas al amparo de alguna burbuja bursátil. Es más, Hannah (1996: 95) recuerda que esta población estaba formada por empresas que habían logrado salir indemnes del fuerte proceso de ajuste que originaron los booms bursátiles y la posterior ola de fusiones, y que por ello su valor en bolsa había caído significativamente y no se correspondía con sus capacidades reales. La población estudiada por Hannah reunía a las compañías líderes del mundo, que habían acumulado

importantes recursos financieros, humanos, físicos y comerciales; a lo que se unía la ventaja de estar localizada su sede social en los países industriales más avanzados de la época (el 80% eran estadounidenses, británicas o alemanas). "La mayoría acumulaban conocimientos y capacidades, tenían una red de relaciones exteriores o interiores y aprovechaban las ventajas competitivas que da ser pioneras. Tenían capacidad y experiencia, eran punteras en tecnología o incorporaban economías de escala. En síntesis, disfrutaban de una posición privilegiada respecto a otras empresas, en lo que a ventajas competitivas se refiere" (Hannan, 1996: 100).

La tabla 2.10 enseña que sólo un 21% de estas firmas logró mantenerse entre las 100 primeras durante este periodo temporal, y un porcentaje ligeramente superior (28%) logró crecer. Tomando conjuntamente ambos índices, constatamos que una cuarta parte de las mayores empresas de 1912 pudo crecer o mantenerse dentro de las 100 primeras por valor de mercado en 1995. La contrapartida es que un 75% de la población inicial había desaparecido o había perdido dimensión al final del periodo estudiado, alcanzando el 29% las que murieron por diversas razones.

Tabla 2.10. Evolución a largo plazo (1912-1995) de las 100 mayores empresas mundiales de 1912

Indicadores de supervivencia	
Supervivencia entre las 100 primeras por valor de mercado	21%
Supervivencia como empresa de mayor tamaño en 1995 en relación a 1912	28%
Empresas que han sufrido de alguna forma liquidación, disolución o bancarrota	29%
Indices de ampliación de las capacidades (estabilidad = 1; declive < 1)	
Capitalización en 1995 en relación a 1912 de las empresas supervivientes	2,0
Capitalización en fecha de muerte en relación a 1912 de las empresas desaparecidas	0,6
Capitalización en relación al tamaño en 1912 (media general ponderada)	1,2
Proporción de las 100 empresas con crecimiento positivo (valor final > 1)	35%
Moda de la proporción de las 100 empresas con crecimiento positivo (valor final > 1)	0

Fuente: Hannah (1996: 106).

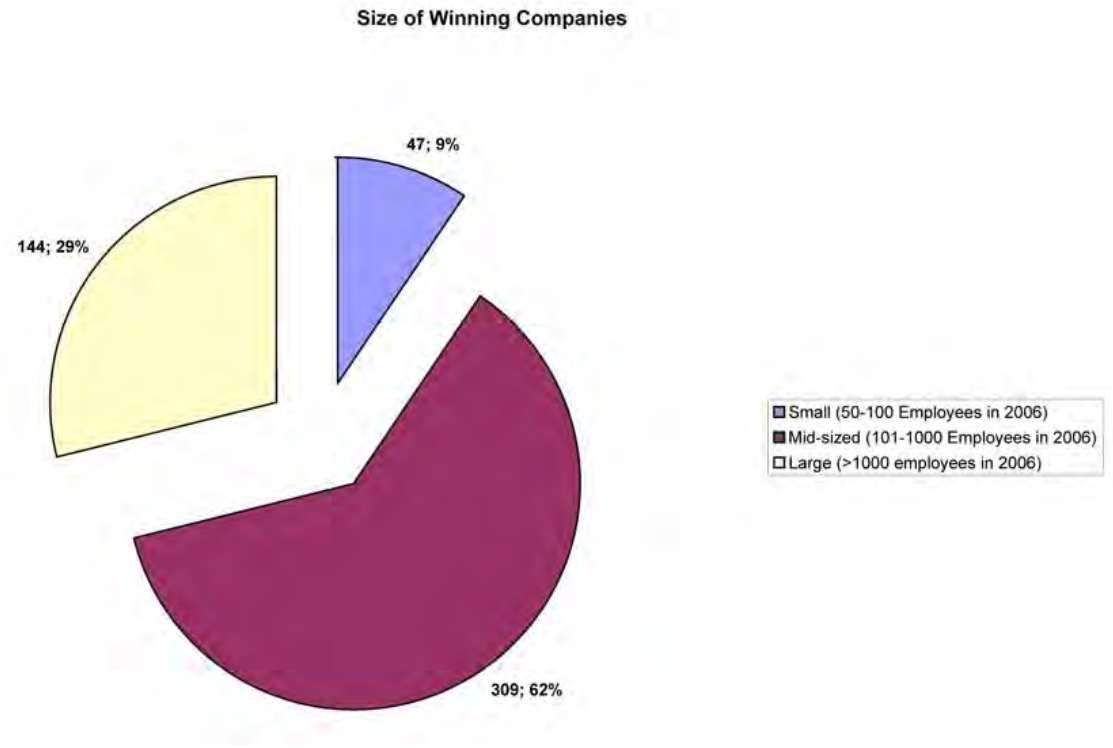
En términos medios, el estudio también constata que la gran empresa logró en promedio aumentar ligeramente de tamaño al final del periodo (o antes de desaparecer). Su capitalización bursátil en 1995 equivalía aproximadamente a 1,2 veces el valor de 1912. Sin embargo, esta media está probablemente sesgada por los registros de algunas pocas compañías con tasas de revalorización espectaculares, lo que significa que la empresa típica evolucionó a la baja. Es más, la moda de la relación entre el tamaño de 1992 y 1912 es cero. En definitiva, este conjunto de datos conduce a concluir que la relación entre tamaño y mortalidad o supervivencia es incierta, sin que deban extraerse ideas radicales para apoyar a pymes frente a grandes empresas o viceversa, porque ambas son esenciales para la sostenibilidad macroeconómica en distintos aspectos y momentos.

II.3.2 Aportación al empleo por tamaño de empresa

Otro argumento fundamental que se ha manejado tradicionalmente para avalar las funciones dinamizadora y equilibradora del emprendedor reposa en su aportación a la creación de oportunidades para una vida digna y para el progreso de los trabajadores a los que brinda un empleo. Es muy mencionado el estudio publicado por *The Economist* en 1985, que indicaba que el 60% de los 30 últimos millones de puestos de trabajo creados en Estados Unidos, lo habían sido por empresas con menos de 20 trabajadores, y casi la totalidad del resto por empresas no mucho más grandes.

Sin embargo, la capacidad sobresaliente de las pymes para crear empleo parece haberse debilitado durante la última década. Un buen indicador es la lista *Europe´s 500 Job Creating Companies*, elaborada anualmente por la asociación europea *Entrepreneurs for Growth*. El ranking tiene en cuenta el comportamiento de las empresas en los últimos tres años y se elabora de acuerdo con el índice David Birch de crecimiento de empleados. El análisis se extiende a empresas de entre 50 y 5.000 empleados de los 25 países miembros de la Unión Europea, más Suiza, Islandia y Noruega. La observación de este índice entre 1999 y 2016 constata un cambio significativo de tendencia: en 1999, el 53.2% de las empresas más creadoras de empleo tenía menos de 100 empleados al inicio del periodo de selección, entre 1993 y 1998; pero en 2016, el peso de este segmento se había reducido al 9,4%, frente al 61,8% de medianas empresas (con entre 101 y 1000 empleados) y el 28,8% de las grandes empresas (más de 1000 trabajadores). El dato identifica a las empresas medianas el principal motor del empleo, según este índice.

Figura 2.48. Índice Birch de empresas europeas más creadoras de empleo



Fuente: http://www.europes500.eu/results-history2007.html.

En el caso de la Comunidad Valenciana,[27] las 133.615 empresas censadas daban empleo a 1.214.800 personas. Suponiendo que cada empresa fuese un empresario, significaría que el 3,2% de los españoles con 16 ó más años han asumido el reto de ofrecer posibilidades laborales al resto de la población de la región. Si se eliminan las empresas con menos de tres trabajadores en plantilla, poco más de 57.000 organizaciones absorben el 91,7% del empleo regional, exceptuando lógicamente a los funcionarios públicos y a los propios empresarios (tabla 2.11).

[27] Dtos de finales de 2012 procedentes del censo de empresas con trabajadores asalariados a su cargo (excluyendo, por tanto, el autoempleo) inscritas en la Seguridad Social.

Tabla 2.11. Distribución del empleo en la Comunidad Valenciana por estratos de tamaño empresarial (2012)

	Empresas (1)		Trabajadores	
	Absoluto	%	Absoluto	%
De 1 a 9 trabajadores	116.873	87,47	291,9	24,03
De 1 a 2 trabajadores	76.419	57,19	100,9	8,30
De 3 a 5 trabajadores	28.696	21,48	106,7	8,78
De 6 a 9 trabajadores	11.758	8,80	84,3	6,94
De 10 a 49 trabajadores	13.823	10,35	269,6	22,19
De 10 a 25 trabajadores	10.706	8,01	160,9	13,25
De 26 a 49 trabajadores	3.117	2,33	108,7	8,95
De 50 a 249 trabajadores	2.473	1,85	245,4	20,20
De 50 a 249 trabajadores	2.473	1,85	245,4	20,20
De 250 o más trabajadores	446	0,33	407,8	33,57
De 250 a 499 trabajadores	265	0,20	90,6	7,46
De 500 a 999 trabajadores	103	0,08	70,7	5,82
De 1.000 ó más trabajadores	78	0,06	246,6	20,30
Total	**133.615**	**100**	**1.214,8**	**100**

(1) Empresas con asalariados inscritas en la Seguridad Social a finales de año.
(2) Trabajadores en miles ocupados en las empresas en la misma fecha.

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de empresas inscritas en la Seguridad Social, Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

La contribución al empleo de las empresas según su tamaño es una medida principal de su función social. Las pymes tienen un papel esencial en el empleo privado regional, pues ocupan al 66,4% de los asalariados. Esta ocupación se distribuye con cierto equilibrio entre las microempresas, las pequeñas y las medianas empresas, aunque no todos los segmentos de tamaño tienen el mismo poder de creación de empleo. Mientras que las microempresas suponen más del 87% del censo, sólo absorben el 24% de los asalariados. Las pequeñas y medianas empresas son segmentos más activos laboralmente de modo que su absorción de ocupación en términos relativos supera a su participación en la población empresarial. Sin embargo, el juego más destacado es desempeñado por las grandes empresas, que con sólo el 0,33% del censo aportan el 33,6% del empleo; y en especial las grandes compañías con una plantilla igual o mayor a las 1.000 personas, que siendo apenas 78 en número (0,06% de stock) absorben el 20,3% de la ocupación total regional.

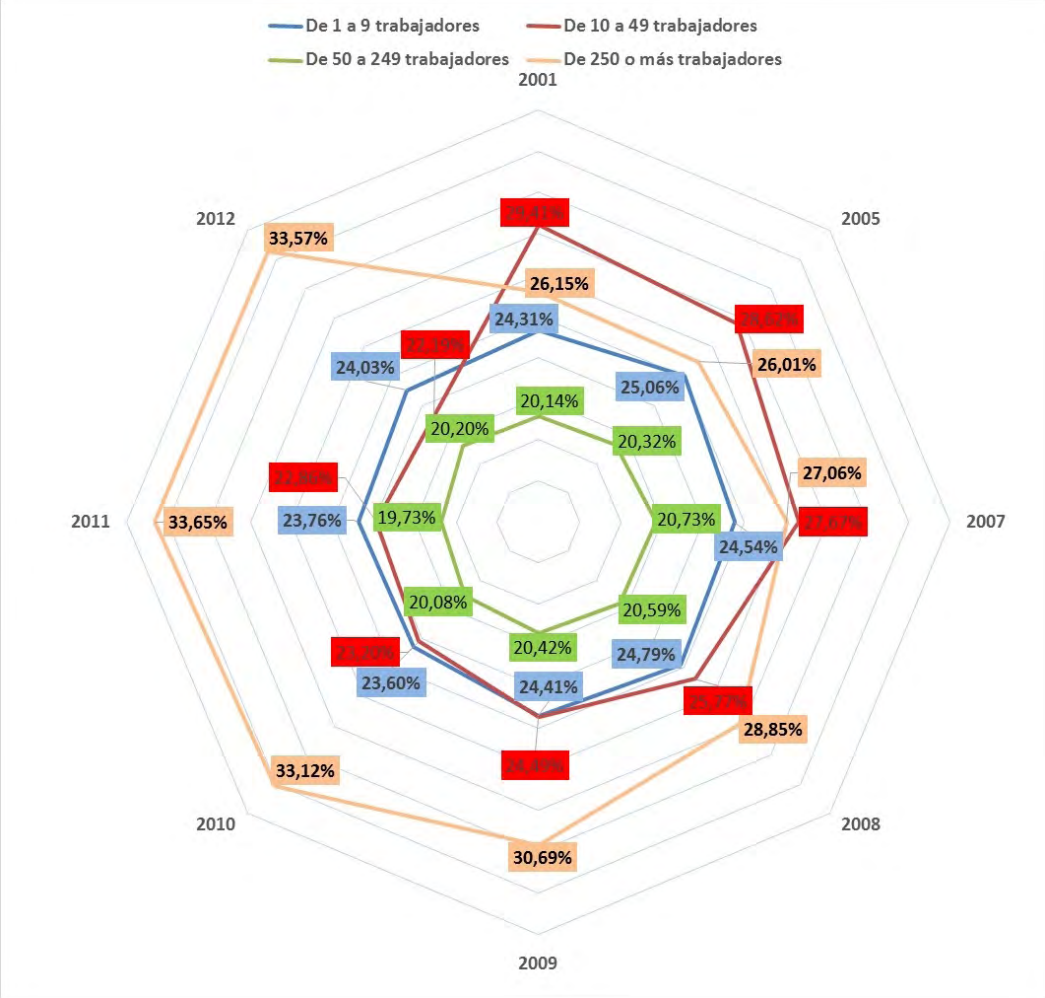
Sin embargo, el valor que supone el alto porcentaje de la población activa asalariada del sector privado ocupada por pymes no puede ocultar, no sólo la mayor creación comparada de empleo por las grandes empresas ya señalada, sino tampoco el crecimiento de la concentración del trabajo en las compañías de mayor talla (figura 2.49). Las grandes empresas son el único segmento de la población empresarial cuyo peso relativo en la mano de obra ocupada en la Comunidad Valenciana ha crecido desde principios de siglo. Mientras que en 2001 su participación era el 26,2%, en 2012 ya llegó al 33,6%, ganando 7,4 puntos porcentuales, a costa de las pequeñas empresas que vieron retroceder su cuota más de 6,5 puntos. Las microempresas y las medianas empresas han mantenido su posición con una variación mínima, sumando alrededor del 24% y el 20% respectivamente a lo largo del periodo con cierta estabilidad.

Sin embargo, la descomposición de los segmentos de tamaño en tramos de menor amplitud (figura 2.50) precisa los segmentos motores de la creación de empleo en la región. El primer resultado a destacar es que las microempresas de menor tamaño (hasta 2 asalariados) han colaborado en mantener la ocupación, porque han sumado trabajadores hasta aumentar su cuota de la población ocupada en un punto. En cambio, las microempresas de entre 3 y 9 trabajadores han perdido peso como empleadores. La división de las pequeñas empresas según superen o no los 25 asalariados no arroja diferencias sustanciales mostrando ambos grupos retrocesos significativos en su absorción relativa de empleo asalariado.

Otro dato interesante es que realmente la mayor ocupación relativa en grandes empresas descansa en las unidades con un millar ó más de empleados, que han acrecentado su peso en casi 5 puntos porcentuales. Estas grandes compañías, que apenas sumaban 78 en número, aportaban el 20,3% del empleo asalariado regional en 2012, es decir, casi lo mismo que las 116.873 microempresas contabilizadas en aquel momento.

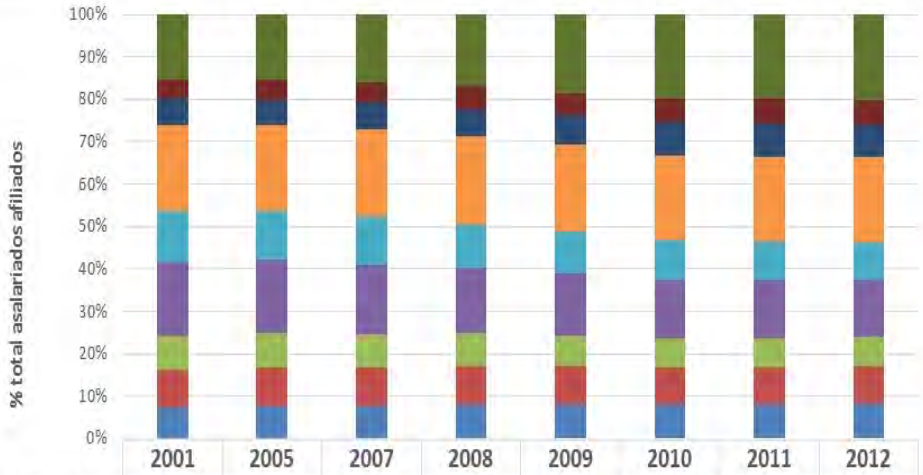
La presumible ventaja algunas veces alegada de que la distribución del empleo entre un gran número de empresas aportaría mayor estabilidad al mercado laboral que la alcanzada con la concentración de la fuerza laboral en unas pocas grandes compañías tampoco parece acreditada por los datos reunidos sobre la evolución de la ocupación absoluta en función del tamaño (figura 2.51 y tabla 2.12).

Figura 2.49. Distribución de la ocupación asalariada por tamaño de empresa en la Comunidad Valenciana, 2001-2012



Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de empresas inscritas en la Seguridad Social, Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

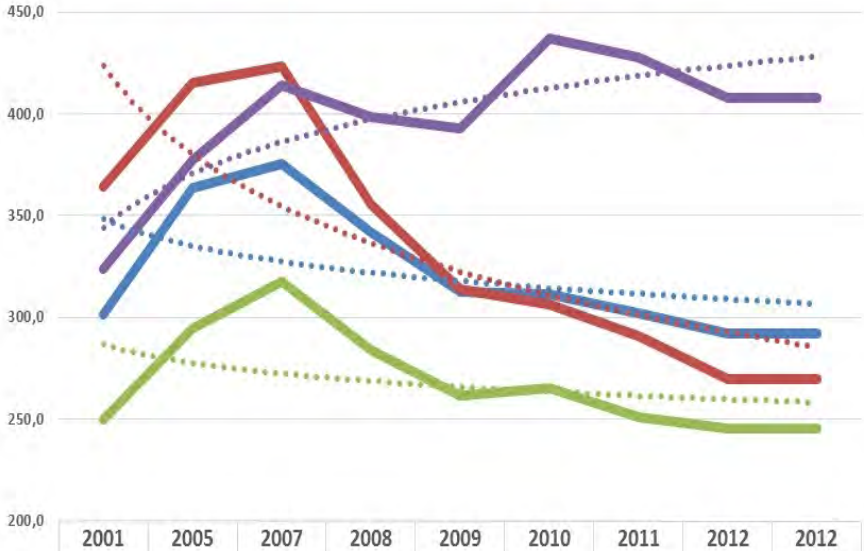
Figura 2.50. Distribución de la ocupación asalariada por tamaño de empresa más desagregado en la Comunidad Valenciana, 2001-2012



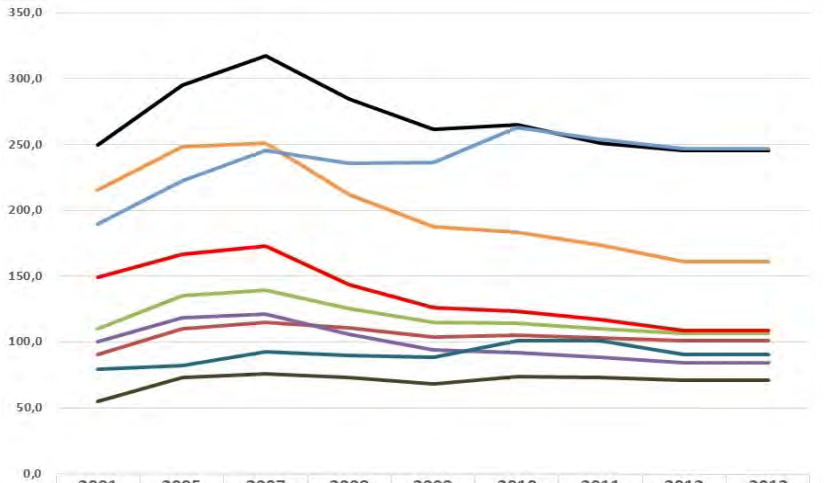
	2001	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012
De 1.000 ó más trabajadores	15,32%	15,31%	16,06%	17,06%	18,47%	19,90%	19,95%	20,30%
De 500 a 999 trabajadores	4,43%	5,03%	4,96%	5,31%	5,30%	5,56%	5,74%	5,82%
De 250 a 499 trabajadores	6,40%	5,67%	6,05%	6,48%	6,92%	7,67%	7,96%	7,46%
De 50 a 249 trabajadores	20,14%	20,32%	20,73%	20,59%	20,42%	20,08%	19,73%	20,20%
De 26 a 49 trabajadores	12,03%	11,51%	11,27%	10,40%	9,85%	9,31%	9,20%	8,95%
De 10 a 25 trabajadores	17,38%	17,11%	16,39%	15,37%	14,64%	13,89%	13,66%	13,25%
De 6 a 9 trabajadores	8,11%	8,17%	7,93%	7,69%	7,33%	6,99%	6,97%	6,94%
De 3 a 5 trabajadores	8,87%	9,30%	9,10%	9,06%	8,96%	8,65%	8,68%	8,78%
De 1 a 2 trabajadores	7,32%	7,59%	7,51%	8,03%	8,11%	7,96%	8,11%	8,30%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de empresas inscritas en la Seguridad Social, Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Figura 2.51. Evolución del número de trabajadores por tamaño de empresa en la Comunidad Valenciana, en miles (2001-2012)



	2001	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012
De 1 a 9 trabajadores	301,1	363,6	375,7	342,1	312,5	311,6	302,0	291,9	291,9
De 10 a 49 trabajadores	364,2	415,3	423,6	355,7	313,6	306,4	290,6	269,6	269,6
De 50 a 249 trabajadores	249,4	294,8	317,3	284,3	261,5	265,1	250,9	245,4	245,4
De 250 ó más trabajadores	323,9	377,4	414,4	398,2	393,0	437,4	427,8	407,8	407,8



	2001	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012
De 1 a 2 trabajadores	90,7	110,1	115,0	110,8	103,9	105,1	103,1	100,9	100,9
De 3 a 5 trabajadores	109,9	134,9	139,3	125,1	114,7	114,2	110,3	106,7	106,7
De 6 a 9 trabajadores	100,5	118,6	121,4	106,2	93,9	92,2	88,5	84,3	84,3
De 10 a 25 trabajadores	215,3	248,3	251,0	212,2	187,5	183,4	173,6	160,9	160,9
De 26 a 49 trabajadores	149,0	167,0	172,6	143,5	126,1	123,0	117,0	108,7	108,7
De 50 a 249 trabajadores	249,4	294,8	317,3	284,3	261,5	265,1	250,9	245,4	245,4
De 250 a 499 trabajadores	79,3	82,3	92,7	89,5	88,6	101,2	101,2	90,6	90,6
De 500 a 999 trabajadores	54,8	73,0	75,9	73,3	67,9	73,4	73,0	70,7	70,7
De 1.000 ó más trabajadores	189,7	222,1	245,8	235,5	236,5	262,7	253,6	246,6	246,6

Fuente: elaboración propia a partir de datos del censo de empresas inscritas en la Seguridad Social, Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Tabla 2.12. Evolución de los asalariados ocupados por tamaño de empresa en la Comunidad Valenciana, 2001-2012

	Valores absolutos			Variaciones absolutas			Porcentajes de variación		
	2001	2007	2012	2001/ 2012	2001/ 2007	2007/ 2012	2001/ 2012	2001/ 2007	2007/ 2012
De 1 a 9 trabajadores	301,1	375,7	291,9	-9,21	74,63	-83,836	-3,06%	24,79%	-22,31%
De 1 a 2 trabajadores	90,7	115,0	100,9	10,17	24,36	-14,188	11,21%	26,86%	-12,33%
De 3 a 5 trabajadores	109,9	139,3	106,7	-3,22	29,36	-32,575	-2,93%	26,71%	-23,39%
De 6 a 9 trabajadores	100,5	121,4	84,3	-16,16	20,91	-37,073	-16,08%	20,81%	-30,54%
De 10 a 49 trabajado-res	364,2	423,6	269,6	-94,64	59,39	-154,022	-25,98%	16,30%	-36,36%
De 10 a 25 trabajadores	215,3	251,0	160,9	-54,31	35,75	-90,067	-25,23%	16,61%	-35,88%
De 26 a 49 trabajadores	149,0	172,6	108,7	-40,32	23,63	-63,955	-27,06%	15,86%	-37,05%
De 50 a 249 trabajadores	249,4	317,3	245,4	-4,01	67,90	-71,907	-1,61%	27,22%	-22,66%
De 50 a 249 trabajadores	249,4	317,3	245,4	-4,01	67,90	-71,907	-1,61%	27,22%	-22,66%
De 250 o más trabajadores	323,9	414,4	407,8	83,97	90,48	-6,516	25,92%	27,94%	-1,57%
De 250 a 499 trabajadores	79,3	92,7	90,6	11,24	13,33	-2,085	14,17%	16,80%	-2,25%
De 500 a 999 trabajadores	54,8	75,9	70,7	15,83	21,04	-5,210	28,87%	38,37%	-6,87%
De 1.000 ó más trabajadores	189,7	245,8	246,6	56,89	56,11	0,779	29,99%	29,58%	0,32%
Total	1.238,7	1.531,1	1.214,8	-23,89	292,39	-316,281	-1,93%	23,61%	-20,66%

Fuente: elaboración propia a partir del censo de empresas con trabajadores asalariados inscritas en la Seguridad Social.

La dinámica del mercado de trabajo[28] desde principios de siglo hasta 2012 se saldó en la Comunidad Valenciana con la pérdida de casi 24.000 empleos, que supusieron el 1,9% de la población asalariada al principio del periodo. El único segmento que aumentó su ocupación asalariada fueron las grandes empresas, que generaron casi 84.000 nuevos puestos de trabajo en términos netos, aumentando en un 25,9% el trabajo absorbido en 2001. En cambio, la mayor destrucción de empleo estuvo en manos de las pequeñas empresas en donde desaparecieron casi 95.000 puestos, que suponían un 26% de su empleo previo. Por su parte, las medianas empresas y las microempresas sufrieron pérdidas menores de ocupación, que se situaron en el 1,6% y el 3,1% en relación a la masa asalariada previa respectivamente.

Las grandes compañías de 1.000 ó más asalariados han destacado en su capacidad de crear empleo, sumando el 67,8% del aportado por todas las grandes compañías (56.890 puestos) y creciendo en esta materia un 30%, seguidas muy de cerca por las firmas con entre 500 y 999 asalariados que aumentaron su empleo en un 28,9%.

Las grandes empresas no sólo han destacado por crear más ocupación y tener un peso en el empleo mayor al de su participación en la población activa. Un tercer rasgo que las caracteriza es que su dinámica más positiva se mantiene con independencia del signo económico. Durante la fase de rápido crecimiento consumida hasta 2007, las grandes empresas aumentaron su ocupación un 27,9% (90.480 personas), por encima de las medianas que lo hicieron en un 27,2% (67.900 puestos) y las microempresas que subieron un 24,8% (74.630 nuevos contratos). De nuevo, las pequeñas empresas exhibieron el peor desempeño durante esta fase de prosperidad, aunque al menos su balance final fue positivo, aumentando la ocupación absorbida en un 16,3% equivalente a 59.390 trabajadores). Pero este balance pasó rápidamente al rojo con la entrada en crisis, de manera que en el quinquenio 2008-2012 las empresas de todos los estratos de tamaño perdieron efectivos laborales en términos netos, con una excepción: las grandes compañías con al menos un millar de personas de plantilla, que resistieron la recesión ganando aún 779 asalariados (+0,3%). Por encima de la media de pérdida de empleo (20,7%) se colocaron nuevamente las pequeñas empresas, que drenaron más de 154.000 puestos (-36,4%) y mi-

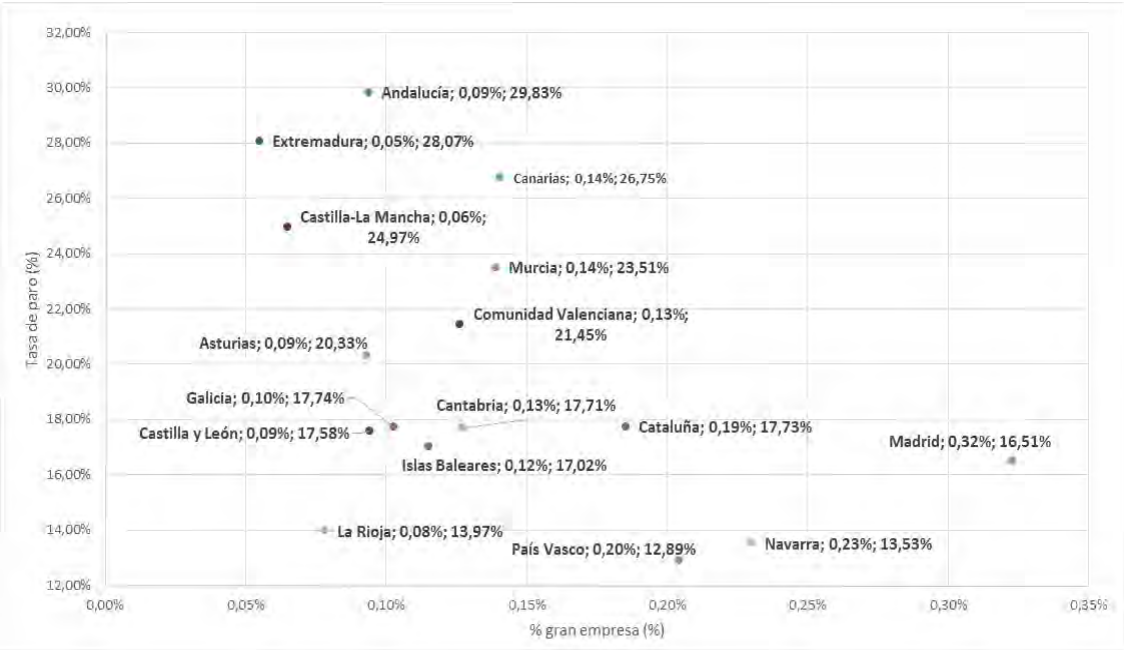
[28] Recordemos que excluyendo las empresas agrarias por no aparecer en el DIRCE.

croempresas y medianas que expulsaron del mercado a 14.188 y 71.907 personas respectivamente, lo que suponía más del 22% de su fuerza laboral de 2007. El resto de grandes empresas de hasta 999 asalariados lograron en cambio contener la pérdida de trabajadores en cifras inferiores al 2,3% y 7% de su plantilla, según se situase por encima o por debajo de los 500 empleados.

La estructura de la población empresarial y su consecuencia en términos de tamaño medio por empresa no es pues un factor baladí a la hora de explicar la evolución del mercado laboral. La capacidad de una economía para crear empleo depende de un amplio número de factores, pero el desarrollo de empresas de una gran talla puede ser un motor significativo para animar el mercado laboral.

Esta hipótesis puede contrastarse observando la correlación entre el porcentaje de la población empresarial representada por grandes empresas y la evolución global del empleo (figura 2.52).

Figura 2.52. Relación entre la presencia de grandes empresas y tasas de paro en las comunidades autónomas españolas (2015)

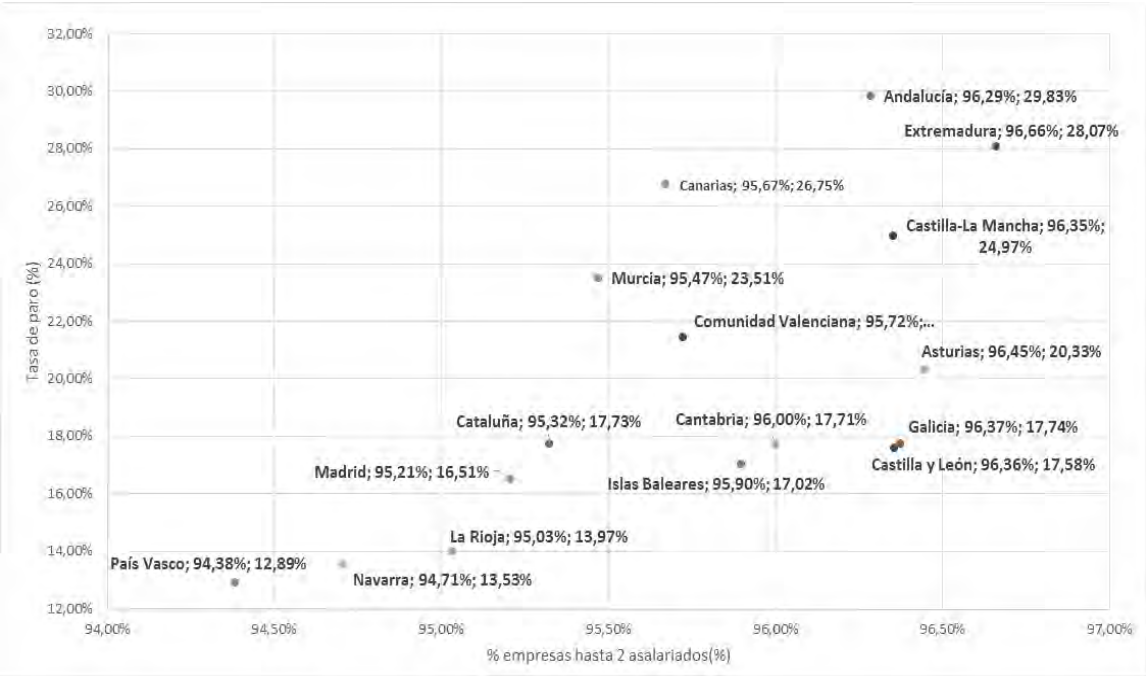


Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE) y de la Encuesta de Población ACTIVA (EPA) del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Las comunidades autónomas con mayor presencia relativa de grandes empresas son también las que menor tasa de paro sufren, destacando en este sentido Madrid, Navarra y País Vasco. Por el contrario, las empresas con menor penetración de grandes organizaciones en su tejido productivo, como Andalucía, Extremadura, Castilla-La Mancha y Canarias, son también las que padecen una mayor tasa de desocupación. En sentido contrario, las comunidades autónomas con mayor penetración de las empresas de talla menor (autónomos y microempresas de hasta 2 asalariados) son también las que tasa de paro sufren (figura 2.53).

Dentro de este mapa, la Comunidad Valenciana se encuentra en una posición intermedia, maniatada por su sobrerrepresentación de empresas con un máximo de dos asalariados y la menor intensidad de grandes empresas en su tejido productivo; y con una tasa de paro igualmente ubicada en un nivel ligeramente por encima del promedio nacional.

Figura 2.53. Relación entre la presencia de empresas de hasta 2 asalariados (empresas sin asalariados más microempresas de 1-2 asalariados) y tasas de paro en las comunidades autónomas españolas (2015)



Fuente: Elaboración propia a partir del DIRCE (INE) y de la Encuesta de Población ACTIVA (EPA) del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

II.3.3 Aportación a la inversión por tamaño de empresa

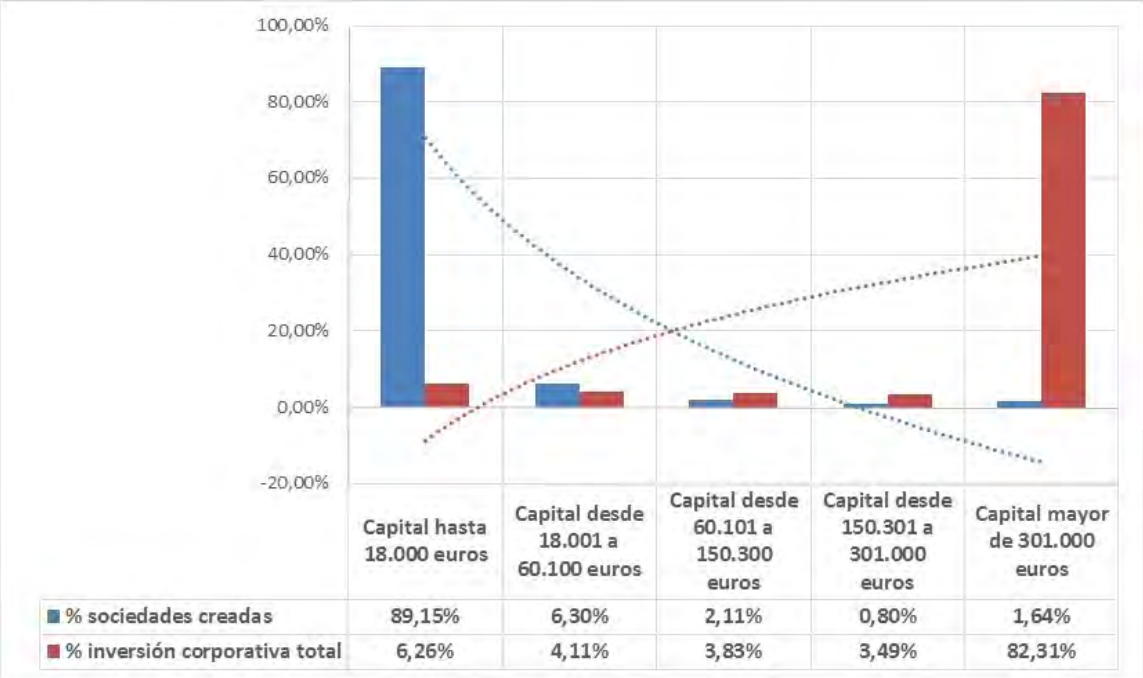
Una segunda dimensión de la aportación macroeconómica de una empresa consiste en su contribución a la inversión agregada. Esta variable se nutre de las inversiones realizadas por las empresas ya existentes y por la inversión añadida por las nuevas empresas. Dada la dificultad de cuantificar las primeras por tamaño, hemos restringido el análisis a la inversión procedente de la constitución de nuevas sociedades mercantiles en forma de sociedades limitadas por ser el formato jurídico dominante actualmente.[29] La tabla 2.13 nos aproxima a esta serie comparando la Comunidad Valenciana y España.

Las nuevas sociedades constituidas en forma de sociedades limitadas siguen dominadas por microempresas y pequeñas empresas, a la luz del capital suscrito en el acto fundacional. Según datos de 2015, más del 89% de las sociedades constituidas lo hacen sobre una base de capital que no rebasa los 18.000 euros, y apenas en un 2,4% de los casos (que responden a 268 nuevas empresas) se sobrepasan los 150.300 euros. Hay un pequeño grupo de operaciones (1,6% del total) con capitales fundaciones superiores a 301.000 euros y que conllevan un alto volumen de recursos, pues el capital medio suscrito supera los 2,6 millones de euros.

Sin embargo, el predominio de pequeñas operaciones mercantiles no hace de las pymes los protagonistas de la inversión corporativa. El porcentaje de las sociedades creadas en cada estrato de volumen de capital está inversamente relacionado con la cuota de la inversión corporativa total (figura 2.54). De modo que las organizaciones de menor volumen apenas aportan el 6,3% del flujo de nuevo capital ligado al emprendimiento, mientras que las compañías de mayor capitalización, aunque pocas, absorben más del 82%. Existe una anomalía similar a la ya explicada para el empleo, aunque aquí la concentración es mucho mayor. Desde luego, el tipo de sectores en que están localizadas las empresas de los distintos estratos de tamaño puede influir en esta variable, dada la variabilidad de la intensidad de capital intra-industrial. Pero incluso considerando este efecto, las grandes compañías siguen soportando el peso principal para el crecimiento del stock de capital en la economía regional.

[29] Si incluyésemos en el análisis las sociedades anónimas, los resultados serían aún más favorables para las grandes operaciones.

Figura 2.54. Evolución del número de sociedades mercantiles constituidas en forma de SL y domiciliadas en la Comunidad Valenciana (2015) en función del capital suscrito



	Capital hasta 18.000 euros	Capital desde 18.001 a 60.100 euros	Capital desde 60.101 a 150.300 euros	Capital desde 150.301 a 301.000 euros	Capital mayor de 301.000 euros
% sociedades creadas	89,15%	6,30%	2,11%	0,80%	1,64%
% inversión corporativa total	6,26%	4,11%	3,83%	3,49%	82,31%

Fuente: elaboración propia a partir de la Estadística de Sociedades Mercantiles (INE).

La tendencia de la creación de sociedades mercantiles en la Comunidad Valenciana apunta hacia una creciente dualización del emprendedurismo societario para darle el mayor protagonismo a los segmentos más dinámicos de su tejido productivo: las empresas de menor talla y las grandes empresas (tabla 2.14).

En términos de número de sociedades creadas, las que no superan los 10.000 euros de capital suscrito, que ya suponían en 2000 un 86,1% del total, han crecido aún más en peso relativo hasta situarse en 2015 en el 89,2% del total; también han aumentado las que han dotado un capital mayor a 301.000 euros, que multiplican su participación por nueve, aunque su cuota sigue siendo baja (1,6%).

En cambio, si se atiende al porcentaje de la inversión corporativa total impulsada por las nuevas sociedades, se aprecia una creciente concentración del capital en los actos con volúmenes de capital suscrito superiores a los 301.000 euros, que de suponer a principios de siglo el 36,2% han llegado en 2015 al 82,3%.

Tabla 2.13. Sociedades mercantiles constituidas en forma de SL y domiciliadas en la Comunidad Valenciana 2015): número y capital

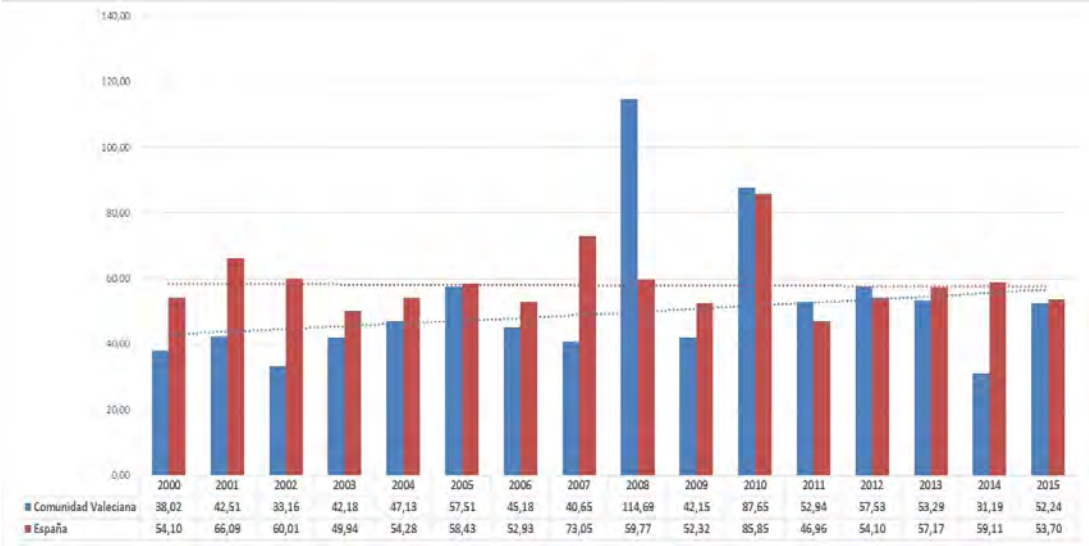
	C. V.	España
Número total de sociedades constituidas	10.955	93.982
Capital total suscrito (en miles de euros)	572.299	5.046.496
Capital medio suscrito	52.240,89	53.696,41
Nº sociedades con capital hasta 18.000 euros	9.766	83.881
% del total de sociedades constituidas	89,15%	89,25%
Capital total suscrito (en miles de euros)	35.798	307.991
Capital medio suscrito	3.665,57	3.671,76
Nº sociedades con capital de 18.001 a 60.100 euros	690	5.431
% del total de sociedades constituidas	6,30%	5,78%
Capital total suscrito (en miles de euros)	23.527	188.099
Capital medio suscrito	34.097,10	34.634,32
Nº sociedades con capital de 60.101 a 150.300 euros	231	2.120
% del total de sociedades constituidas	2,11%	2,26%
Capital total suscrito (en miles de euros)	21.915	205.598
Capital medio suscrito	94.870,13	96.980,19
Nº socied con capital de 150.301 a 301.000 euros	88	965
% del total de sociedades constituidas	0,80%	1,03%
Capital total suscrito (en miles de euros)	20.000	212.993
Capital medio suscrito	227.272,73	220.718,13
Nº sociedades con capital mayor de 301.000 euros	180	1.585
% del total de sociedades constituidas	1,64%	1,69%
Capital total suscrito (en miles de euros)	471.057	4.131.816
Capital medio suscrito	2.616.983,33	2.606.823,97

Fuente: elaboración propia a partir de la Estadística de Sociedades Mercantiles (INE).

Esta evolución conducirá a conformar un tejido empresarial integrado cada vez en mayor medida por empresas pequeñas con una estructura de capital limitada, que coexistirán con un reducido pero creciente número de grandes compañías fuertemente capitalizadas.

La empresa valenciana sufre también en este frente un gap respecto a la empresa media española (figura 2.55). Aun cuando el capital medio suscrito exhibe una tendencia creciente y convergente con la media nacional (estabilizada alrededor de los 54.000 euros), la evolución de los actos fundacionales sigue dominada por firmas con una capitalización escasa, lo que constituye una rémora relevante para conseguir los recursos y capacidades exigidos por la moderna competitividad.

Figura 2.55. Evolución del capital medio suscrito por las sociedades mercantiles constituidas en forma de SL y domiciliadas en la Comunidad Valenciana y en España (2000-2015)



Fuente: elaboración propia a partir de la Estadística de Sociedades Mercantiles (INE).

Tabla 2.14. Evolución de la distribución del número de sociedades mercantiles constituidas en forma de SL y domiciliadas en la Comunidad Valenciana según el capital suscrito (2000-2015)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
% de sociedades con capital suscrito																
Hasta 10.000 €	86,14%	86,09%	86,55%	86,17%	85,94%	86,13%	87,22%	88,15%	89,59%	89,82%	90,08%	90,14%	89,77%	89,83%	89,73%	89,15%
De 18.001 a 60.100 €	7,56%	7,26%	7,30%	7,13%	7,59%	7,25%	6,91%	6,59%	5,55%	5,52%	5,37%	5,12%	4,86%	5,12%	5,52%	6,30%
De 60.101 a 150.300 €	3,45%	3,42%	3,11%	3,21%	3,05%	3,00%	2,60%	2,63%	2,55%	2,29%	2,22%	2,01%	1,99%	2,18%	2,27%	2,11%
De 150.301 a €	1,08%	1,13%	1,33%	1,43%	1,47%	1,41%	1,31%	1,08%	1,04%	0,89%	0,95%	0,94%	1,37%	0,99%	1,10%	0,80%
Mayor de 301.000 €	0,18%	0,19%	0,16%	0,20%	1,95%	2,21%	1,96%	1,54%	1,27%	1,47%	1,38%	1,78%	2,00%	1,88%	1,37%	1,64%
% de la inversión corporativa por sociedades con capital																
Hasta 18.000 €	9,14%	8,05%	10,53%	8,22%	7,26%	5,98%	7,57%	8,40%	2,93%	7,92%	3,83%	6,22%	5,70%	6,08%	10,42%	6,26%
De 18.001 a 60.100 €	6,49%	5,66%	7,84%	6,16%	6,06%	4,73%	5,56%	5,98%	1,77%	4,72%	2,14%	3,50%	3,10%	3,43%	6,24%	4,11%
De 60.101 a 150.300 €	8,07%	7,38%	8,74%	7,19%	6,17%	5,02%	5,50%	6,21%	2,17%	5,24%	2,39%	3,67%	3,43%	3,93%	7,46%	3,83%
De 150.301 a 301.000 €	6,10%	6,01%	8,79%	7,39%	7,17%	5,46%	6,34%	6,03%	1,98%	4,76%	2,36%	3,84%	5,27%	4,20%	7,85%	3,49%
Mayor de 301.000 €	36,15%	28,29%	25,21%	31,59%	73,34%	78,82%	75,02%	73,39%	91,14%	77,35%	89,28%	82,77%	82,50%	82,36%	68,02%	82,31%

Fuente: elaboración propia a partir de la Estadística de Sociedades Mercantiles (INE).

III. SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL Y TAMAÑO DE EMPRESA

III.1. SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y TAMAÑO DE EMPRESA

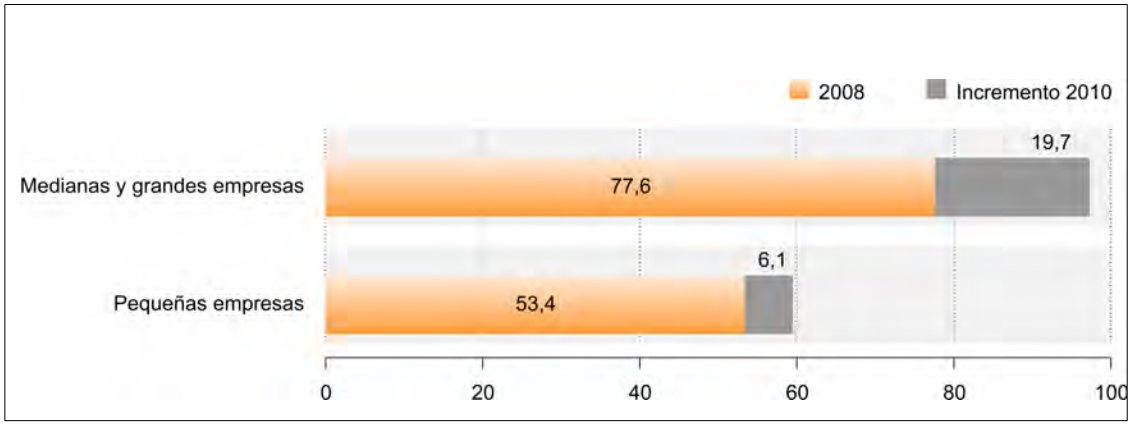
III.1.1. La conciencia social en términos de conocimiento de la sostenibilidad por la empresa valenciana según su tamaño

III.1.1.1. Conocimiento del concepto de sostenibilidad social

El segundo elemento del modelo global de sostenibilidad empresarial presentado en la figura 1.4 es la sostenibilidad social. Para *diagnosticar la madurez del proceso de adaptación social de una organización,* es decir, su *conciencia social,* el primer paso es determinar qué sabe la empresa valenciana de la sostenibilidad social.

Algunos estudios, como el informe de Forética de 2011 en el que revisaba la evolución del conocimiento de la RSE en la empresa española durante el periodo 2008-2010, han constatado que el conocimiento de la RSE es significativamente menor en la pequeña que en la mediana y gran empresa y que la distancia se está ampliando con el paso del tiempo (figura 3.1). La misma fuente reconocía el menor y decreciente grado de integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las actividades del negocio por parte de la pequeña firma, frente a la muy mayoritaria asunción de la nueva función por las medianas y grandes compañías.

Figura 3.1. Evolución del conocimiento de la responsabilidad social en la empresa española según el tamaño en % (2008-2010)

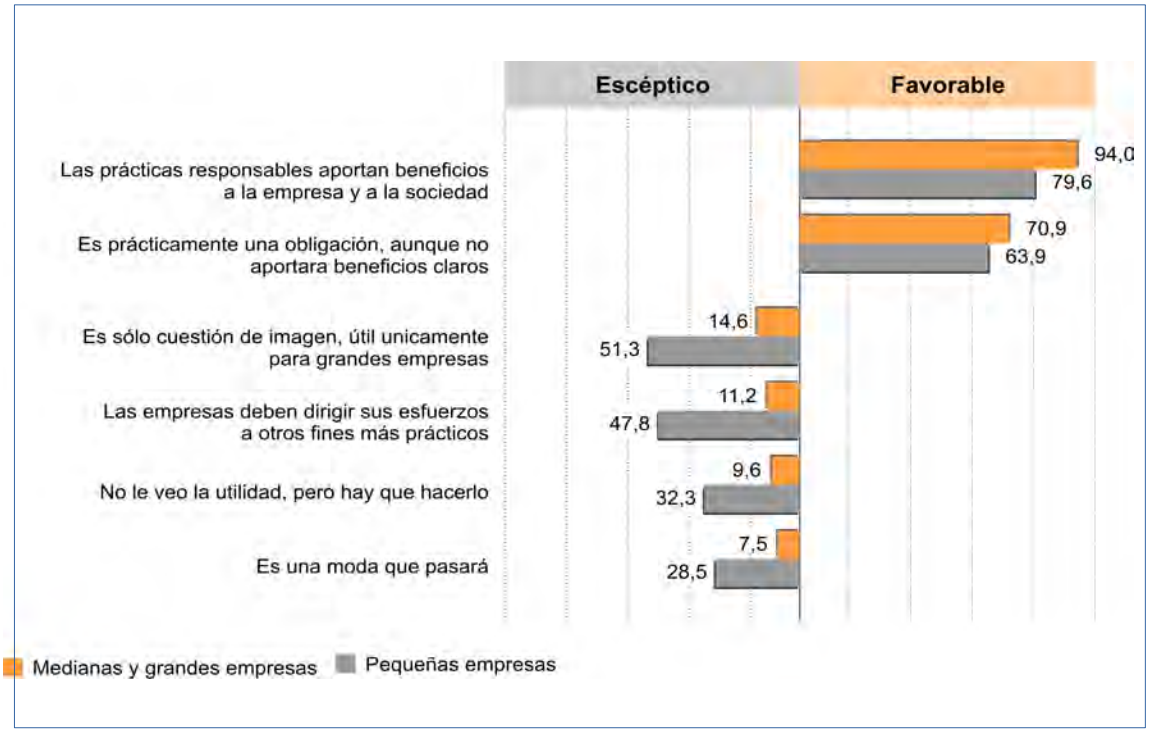


Fuente: Forética (2011), *Informe Forética 2011. Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. Madrid: Fonética.

En el fondo de este diferencial late el escepticismo de los pequeños empresarios hacia el mensaje de la sostenibilidad social empresarial (figura 3.2). Aunque formalmente declaren que creen en los beneficios sociales de las prácticas sostenibles, la idea subyacente es que se trata de una obligación en la que no perciben beneficios claros (63,9%), que puede ser útil sólo para las grandes empresas (51,3%) y que creen prioritario poseer una visión de la empresa enfocada hacia fines más prácticos (47,8%). Un 28,5% incluso sigue creyendo que se trata de una moda pasajera.

La investigación COMPITE permite profundizar en la madurez de la conciencia social en la empresa valenciana, en términos comparados con la empresa española y según su tamaño. Para analizar este desarrollo, se partirá del diagnóstico de la mentalidad empresarial en relación a la *sostenibilidad social de la empresa* (SSE) en cuanto a conocimiento y reconocimiento de este reto.

Figura 3.2. Actitud hacia la responsabilidad social empresarial en la empresa española por tamaño de empresa (porcentaje acuerdo con las siguientes frases, 2010)



Fuente: Forética (2011), *Informe Forética 2011. Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. Madrid: Fonética.

El *conocimiento de la SSE en la empresa valenciana* (figura 3.3) se sitúa a la altura de su homóloga española. Con datos de 2014, el 71,1% de empresas valencianas declaraban conocer el concepto de SSE. El conocimiento del concepto ha crecido de forma ininterrumpida desde 1984, si bien el mayor avance se da entre 2008 y 2006, es decir, justamente con la llegada de la crisis, dando a entender que el brusco cambio de ciclo impactó profundamente en las percepciones empresariales de sus valores y conductas acelerando su absorción de nuevos paradigmas.

El mismo gráfico advierte igualmente del ritmo asimétrico de aproximación al concepto según el tamaño de empresa. Se aprecia una clara relación creciente entre conocimiento de la SSE y dimensión, de manera que las empresas autodeclaradas conocedoras entre las grandes llegaban al 93,1% en tanto que en las unidades de autoempleo no alcanzaban el 40%, en las microempresas eran el 56,5% y en pequeñas y medianas el 66,4% y 88% respectivamente.

Figura 3.3. Evolución del conocimiento autodeclarado de la SSE en la empresa valenciana según el tamaño en % (1984-2014)

Nota: el dato de 1984 corresponde al número de empresas conocedoras a finales de ese año, en tanto que en los restantes ejercicios se da el porcentaje de incremento en el número acumulado de empresas conocedoras.

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

En las grandes compañías la aproximación al concepto ha sido gradual, mientras que en las medianas el proceso se intensifica desde 2006. En cambio, la entrada del concepto en el marco mental de las empresas de menor talla hubo de esperar a la llegada de la crisis.

Obviamente una cosa es declarar que se conoce el concepto y otra conocerlo realmente. Para determinar el *gap entre el conocimiento autodeclarado y el conocimiento real,* deberíamos asegurar que esta la declaración de la empresa refleja una comprensión verdadera del significado de la SSE según la literatura actual al respecto y las experiencias más avanzadas. El estudio COMPITE procedió con este fin a una segunda medición del grado de conocimiento a partir de una batería de cuestiones que interrogan a las empresas para que identifiquen las dimensiones que, según su entender, deberían formar parte del concepto de SSE (tabla 3.1).

La percepción por la empresa valenciana de las dimensiones que deberían integrar el concepto de SSE es bastante variable en función del tamaño, y además ha sufrido cambios notables desde 1984 y, con especial acento, desde la entrada en crisis en 2008. La tónica general es a una asimilación progresiva de las notas distintivas de un concepto moderno de SSE, aunque a ritmos distintos que siguen una cadencia que no es directamente creciente con el tamaño, salvo que agrupemos las empresas entre pequeñas (incluyendo desde 0 a 249 asalariados), medianas y grandes; y con algunas ideas alejadas de las propugnadas por el movimiento de SSE que manifiestan una significativa persistencia.

Tabla 3.1. Evolución del conocimiento de las dimensiones que deberían formar parte del concepto de SSE por la empresa valenciana según el tamaño en porcentaje de cada segmento (1998-2014)

Empresas sin asalariados								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
Pago de impuestos	75,69	75,22	78,36	78,29	80,25	78,14	75,11	75,26
Protección de la salud, la seguridad y la protección social de los trabajadores	69,74	70,47	73,28	74,79	73,64	74,08	74,88	75,12
Reducir al máximo los precios	68,74	79,28	83,14	81,74	80,43	78,96	75,14	73,26
Calidad y seguridad de los productos	60,66	60,79	62,94	65,37	65,58	66,01	66,77	68,29
Cumplimiento riguroso de la legalidad, normas y costumbres, respetando los contratos firmados y los compromisos adquiridos	54,48	56,03	59,35	60,22	61,47	61,27	62,80	63,06
Evitar actividades dañinas socialmente	48,96	51,38	53,27	55,44	59,42	59,47	60,22	61,83
Optimizar los resultados económicos y la rentabilidad	35,74	39,44	42,47	45,46	46,49	55,04	58,59	60,65
Trato justo y equitativo a los clientes	18,63	20,45	31,38	35,44	47,49	50,36	57,94	60,17
Filantropía y solidaridad	37,05	38,22	40,06	41,15	43,14	43,78	44,54	46,89
Procurar la continuidad de la empresa, y si es posible alcanzar un crecimiento sostenible	36,88	36,85	40,17	45,29	42,26	40,17	42,61	43,28
Desarrollo del capital humano	27,01	28,06	30,45	35,91	36,56	27,15	37,27	38,73
Ayuda al desarrollo de la comunidad local	26,35	30,07	31,09	36,95	36,60	37,18	38,74	38,06
Trato justo y equitativo a los trabajadores	15,22	14,08	16,89	17,22	15,28	19,41	18,66	17,58
Respeto de los principios éticos, honestidad y lucha contra la corrupción	18,22	19,06	17,44	18,65	15,42	16,28	17,03	16,74
Trato justo y equitativo a los proveedores y supervisión de la cadena de suministro	8,17	10,45	11,36	12,11	13,10	13,72	14,08	15,09
Creación de empleo	8,24	8,07	9,25	9,74	10,11	12,17	12,22	12,07
Respeto de los derechos humanos	8,47	9,22	9,74	10,12	10,78	11,09	11,41	11,35
Estrategias de cooperación y asociación, incluyendo una competencia leal	3,74	6,91	8,41	7,45	8,23	8,40	8,90	8,78
Desarrollo de la reputación corporativa	4,96	6,01	6,74	7,14	7,14	8,28	7,96	8,17
Asegurar la transparencia informativa sobre sus productos, procesos y prácticas	5,07	5,22	6,87	7,07	7,15	7,42	7,85	7,66
Conciliación de la vida laboral y familiar	3,08	3,96	4,27	5,14	5,44	5,83	5,99	6,04
Gestión de riesgos	3,97	3,55	4,08	4,28	4,41	4,67	4,82	4,91
Códigos de conducta	1,14	2,05	2,08	3,14	3,22	3,17	3,28	3,30
Impulso a la igualdad de oportunidades y a la lucha contra toda discriminación	2,08	2,47	2,96	2,85	3,01	2,99	2,85	2,76
Normas de buen gobierno corporativo	0,78	1,33	1,47	2,18	2,99	2,47	2,06	2,35

Microempresas								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
Protección de la salud, la seguridad y la protección social de los trabajadores	74,85	79,28	83,81	84,08	85,07	82,4	83,46	84,05
Calidad y seguridad de los productos	40,17	52,29	64,18	69,44	70,28	71,13	72,34	75,17
Optimizar los resultados económicos y la rentabilidad	56,47	58,14	60,28	62,12	74,17	74,05	75,22	71,64
Pago de impuestos	71,25	73,84	76,30	78,02	77,26	75,24	73,82	71,36
Creación de empleo	68,17	70,17	75,04	75,96	76,17	62,71	60,18	60,53
Evitar actividades dañinas socialmente	42,47	44,46	46,49	48,92	50,40	54,28	55,27	56,73
Cumplimiento riguroso de la legalidad, normas y costumbres, respetando los contratos firmados y los compromisos adquiridos	51,25	52,54	54,71	56,29	57,20	54,01	55,22	54,16
Trato justo y equitativo a los clientes	28,27	30,41	36,18	37,94	40,58	42,41	49,14	50,97
Filantropía y solidaridad	35,72	36,80	40,17	40,22	41,86	45,44	48,25	50,53
Reducir al máximo los precios	37,34	39,04	40,11	41,16	43,42	45,28	46,09	46,88
Desarrollo del capital humano	32,31	35,34	36,01	38,75	39,71	40,17	41,86	42,15
Procurar la continuidad de la empresa, y si es posible alcanzar un crecimiento sostenible	31,34	33,09	26,86	42,38	41,96	38,84	40,15	41,34
Ayuda al desarrollo de la comunidad local	30,74	31,85	30,96	36,65	36,92	37,96	39,17	39,55
Trato justo y equitativo a los trabajadores	25,74	29,47	30,30	35,49	36,14	37,00	38,76	39,19
Respeto de los principios éticos, honestidad y lucha contra la corrupción	20,08	23,66	23,74	24,09	23,94	24,72	24,06	24,33
Trato justo y equitativo a los proveedores y supervisión de la cadena de suministro	10,06	11,07	12,07	15,17	18,19	17,20	19,17	18,65
Gestión de riesgos	8,27	9,17	10,27	11,28	13,74	12,74	13,16	13,57
Respeto de los derechos humanos	12,47	12,05	12,94	11,74	12,66	12,67	13,08	13,22
Estrategias de cooperación y asociación, incluyendo una competencia leal	4,06	5,47	8,92	8,36	8,65	9,01	9,47	9,92
Desarrollo de la reputación corporativa	6,67	6,94	7,10	7,38	7,74	8,96	8,71	9,17
Conciliación de la vida laboral y familiar	5,28	6,93	7,18	7,66	8,25	8,07	8,64	9,17
Asegurar la transparencia informativa sobre sus productos, procesos y prácticas	6,07	6,41	6,88	7,48	7,94	7,68	7,82	8,14
Códigos de conducta	2,94	2,85	3,17	3,22	3,74	3,90	4,02	4,23
Impulso a la igualdad de oportunidades y a la lucha contra toda discriminación	3,05	2,85	3,44	3,33	3,86	3,19	3,24	3,02
Normas de buen gobierno corporativo	1,22	1,47	1,88	1,92	2,08	2,55	2,64	2,83

Pequeñas empresas								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
Optimizar los resultados económicos y la rentabilidad	69,17	74,73	79,80	81,15	82,26	82,47	86,94	87,81
Protección de la salud, la seguridad y la protección social de los trabajadores	75,29	76,28	80,36	81,27	83,30	85,40	86,40	86,91
Reducir al máximo los precios	57,17	60,64	62,20	65,17	73,18	76,98	77,19	79,04
Pago de impuestos	66,94	69,3	74,28	78,49	82,16	78,26	74,47	72,72
Calidad y seguridad de los productos	58,17	59,14	60,15	61,10	63,08	65,06	65,91	65,05
Creación de empleo	66,47	69,74	66,74	75,70	70,74	68,47	64,26	60,06
Trato justo y equitativo a los clientes	37,34	40,18	42,47	46,50	50,57	52,51	53,27	54,26
Cumplimiento riguroso de la legalidad, normas y costumbres, respetando los contratos firmados y los compromisos adquiridos	52,27	55,90	56,07	59,44	60,23	58,47	56,41	54,08
Desarrollo del capital humano	34,14	34,2	35,39	37,41	38,09	39,71	41,40	42,18
Filantropía y solidaridad	27,74	33,18	36,74	38,19	38,46	39,42	49,81	41,17
Evitar actividades dañinas socialmente	33,27	39,85	41,37	43,77	46,04	42,28	40,29	41,11
Trato justo y equitativo a los trabajadores	31,17	33,06	34,82	36,17	37,43	37,99	38,18	38,44
Procurar la continuidad de la empresa, y si es posible alcanzar un crecimiento sostenible	24,77	28,65	32,00	36,94	30,19	31,18	34,41	34,09
Asegurar la transparencia informativa sobre sus productos, procesos y prácticas	12,47	12,85	15,83	18,96	20,75	25,29	27,01	28,66
Ayuda al desarrollo de la comunidad local	28,47	29,17	29,33	32,37	33,06	31,74	28,47	26,34
Estrategias de cooperación y asociación, incluyendo una competencia leal	13,41	15,50	16,40	18,42	19,17	18,42	19,35	19,77
Respeto de los principios éticos	14,04	13,84	13,66	15,08	16,42	15,88	15,90	16,22
Trato justo y equitativo a los proveedores y supervisión de la cadena de suministro	8,64	8,29	10,72	12,83	13,60	13,67	14,90	15,42
Respeto de los principios éticos, honestidad y lucha contra la corrupción	10,01	10,38	10,77	11,62	11,43	11,89	12,74	12,55
Desarrollo de la reputación corporativa	8,26	8,61	8,90	8,46	8,64	9,04	9,14	10,45
Conciliación de la vida laboral y familiar	6,17	8,27	9,14	9,27	10,25	10,97	10,27	10,25
Gestión de riesgos	9,72	9,43	8,17	9,27	9,65	9,82	9,77	9,71
Códigos de conducta	2,85	6,15	6,94	4,04	4,18	4,55	4,92	4,94
Impulso a la igualdad de oportunidades y a la lucha contra toda discriminación	5,17	4,84	4,76	4,44	4,28	4,10	4,15	4,09
Normas de buen gobierno corporativo	2,96	4,74	3,28	3,27	4,00	3,65	3,18	3,42

Medianas empresas								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Protección de la salud, la seguridad y la protección social de los trabajadores	82,17	89,28	90,36	90,17	91,47	92,1	93,35	93,66
Calidad y seguridad de los productos	70,22	76,68	78,04	79,4	80,34	81,45	83,24	84,35
Creación de empleo	64,71	68,92	68,99	75,12	74,63	76,28	80,11	81,47
Cumplimiento riguroso de la legalidad, normas y costumbres, respetando los contratos firmados y los compromisos adquiridos	60,38	65,08	69,47	70,2	72,38	74,19	73,26	73,95
Trato justo y equitativo a los trabajadores	45,14	50,57	60,28	65,14	67,17	67,22	69,17	70,2
Trato justo y equitativo a los clientes	53,58	59,27	64,24	65,13	67,08	68,42	68,47	69,18
Optimizar los resultados económicos y la rentabilidad	42,17	48,74	55	58,23	56,14	57,94	58,26	59,61
Desarrollo de la reputación corporativa	27,94	31,68	38,92	45,27	47,19	50,28	55,47	58,21
Desarrollo del capital humano	39,41	39,5	40,45	42,18	44,19	46,07	47,18	48,42
Ayuda al desarrollo de la comunidad local	35,84	39,21	44,2	45,86	44,47	45,2	46,77	46,95
Trato justo y equitativo a los proveedores y supervisión de la cadena de suministro	18,27	25,14	29,37	32,4	35,74	39,07	40,15	43,17
Normas de buen gobierno corporativo	15,17	22,17	29,37	30,66	32,4	38,15	40,45	41,38
Evitar actividades dañinas socialmente	26,22	28,39	30,47	32,55	34,9	36,99	37,2	40,29
Gestión de riesgos	16,68	19,42	24,08	28,74	30,25	35,19	38,94	40,19
Códigos de conducta	16,08	19,45	24,43	28,75	29,06	30,31	35,39	39,46
Asegurar la transparencia informativa sobre sus productos, procesos y prácticas	28,62	30,17	35,19	36,07	39,41	38,5	38,6	38,91
Filantropía y solidaridad	34,36	35,41	35,1	34,65	36,84	35,33	35,17	34,08
Reducir al máximo los precios	60,17	32,58	33,17	32,18	32,44	32,9	33,28	34,06
Procurar la continuidad de la empresa, y si es posible alcanzar un crecimiento sostenible	20,48	25,19	29,18	35,85	34,62	32,61	32,96	33,67
Respeto de los principios éticos, honestidad y lucha contra la corrupción	22,27	25,84	28,91	29,66	28,47	27,92	28,36	28,91
Pago de impuestos	40,47	35,28	33,18	30,67	28,17	28,44	26,59	27,14
Respeto de los derechos humanos	19,74	19,62	22,05	23,17	24,82	25,06	24,11	24,99
Estrategias de cooperación y asociación, incluyendo una competencia leal	19,66	19,74	21,35	19,68	22,77	21,74	21,96	22,01
Conciliación de la vida laboral y familiar	10,28	11,39	15,27	16,34	17,35	18,17	19,2	20,24
Impulso a la igualdad de oportunidades y a la lucha contra toda discriminación	10,17	11,16	12,28	14,1	14,72	14,81	15,84	16,02

Grandes empresas								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
Protección de la salud, la seguridad y la protección social de los trabajadores	86,92	90,94	94,97	95,28	96,08	97,17	97,82	97,96
Calidad y seguridad de los productos	75,28	76,95	79,9	82,27	86,41	88,08	89,22	90,24
Creación de empleo	70,27	78,06	79,18	80,66	84,26	85,16	88,06	90,17
Cumplimiento riguroso de la legalidad, normas y costumbres, respetando los contratos firmados y los compromisos adquiridos	68,94	75,17	80,47	84,2	85,46	87,39	89,22	90,15
Trato justo y equitativo a los clientes	66,62	68,41	72,71	75,08	80,22	85,18	86,04	88,75
Trato justo y equitativo a los trabajadores	60,56	64,28	69,73	73,71	75,19	78,29	80,24	83,81
Desarrollo del capital humano	59,47	66,48	67,82	74,72	78,95	80,17	81,83	82,8
Asegurar la transparencia informativa sobre sus productos, procesos y prácticas	47,95	59,33	66,05	68,17	69,42	70,21	72,16	74,26
Respeto de los principios éticos, honestidad y lucha contra la corrupción	35,47	39,04	41,47	44,35	56,85	62,28	65,07	68,97
Ayuda al desarrollo de la comunidad local	42,28	50,36	55,47	58,92	61,64	63,07	65,25	66,48
Desarrollo de la reputación corporativa	40,6	44,46	50,19	55,19	58,24	60,28	62,08	65,21
Gestión de riesgos	31,82	36,11	40,17	46,48	51,27	53,44	58,28	60,74
Normas de buen gobierno corporativo	25,01	28,36	38,34	44,42	50,27	51,17	55,28	59,27
Trato justo y equitativo a los proveedores y supervisión de la cadena de suministro	35,47	39,06	44,17	46,48	47,22	49,17	52,05	54,18
Procurar la continuidad de la empresa, y si es posible alcanzar un crecimiento sostenible	36,08	38,21	42,17	44,96	45,27	48,12	50,14	50,47
Códigos de conducta	25,06	32,49	38,41	40,74	42,28	45,22	46,08	48,42
Evitar actividades dañinas socialmente	23,04	28,04	34,45	36,84	41,44	44,27	45,09	47,31
Respeto de los derechos humanos	25,69	28,94	32,87	35,6	36,18	40,22	41,91	42,43
Estrategias de cooperación y asociación, incluyendo una competencia leal	26,86	29,31	31,64	35,08	38,93	40,87	40,61	41,32
Optimizar los resultados económicos y la rentabilidad	38,17	39,48	41,07	41,66	46,47	45,02	42,4	41,07
Filantropía y solidaridad	30,88	32,84	34,62	32,7	32,09	31,45	32,07	33,73
Impulso a la igualdad de oportunidades y a la lucha contra toda discriminación	16,7	19,28	22,11	24,78	28,27	28,6	28,94	30,69
Conciliación de la vida laboral y familiar	18,25	22,17	26,41	27,08	28,33	27,47	28,06	28,94
Reducir al máximo los precios	34,17	30,18	32,17	25,22	23,16	21,29	20,74	20,15
Pago de impuestos	34,91	30,15	28,16	24,63	21,17	19,65	17,26	15,64

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

III.1.1.2. Conocimiento de la dimensión de responsabilidad legal

El concepto de SSE está integrado, en un primer bloque, por una serie de atributos que miden *la dimensión de responsabilidad legal de la empresa,* como pueden ser el relativo al cumplimiento riguroso de la legalidad, las normas y las costumbres, el aseguramiento de la calidad y seguridad de los productos, la protección de la salud, la seguridad y la protección social de los trabajadores, asegurar la transparencia informativa sobre productos, procesos y prácticas, y el pago de impuestos. Esta dimensión es la más identificada por las empresas de todos los segmentos, aunque no en todos sus componentes (figura 3.4) ni en todo tiempo (figura 3.5).

La *protección de los trabajadores,* junto a la *calidad y seguridad de los productos,* son los dos elementos de la SSE que todas las empresas identifican mayoritariamente y que se ubican en el ranking de conocimiento dentro de los cinco primeros atributos en todos los segmentos de tamaño. No obstante, el grado de conocimiento es creciente con el tamaño en ambos indicadores. La responsabilidad legal con los trabajadores es identificada como un rasgo de la SSE por el 75% del autoempleo y alcanza al 98% de las grandes compañías. En cuanto a la responsabilidad legal por los productos, sólo un 68% del autoempleo lo asimila a SSE en tanto que el nivel alcanza al 90% en las grandes empresas. El *aseguramiento de la transparencia informativa sobre los productos, los procesos y las prácticas* es también creciente con la dimensión de la empresa, aunque lo conocen porcentajes significativamente inferiores (que oscilan desde menos del 8% en autoempleo al 74% de las grandes firmas), lo que demora al indicador a un puesto en el ranking más allá del 20 en las empresas de hasta 9 asalariados, hacia la mitad del ranking en pequeñas y medianas empresas y sólo en las grandes queda dentro de los 10 primeros lugares (concretamente, en la posición 8).

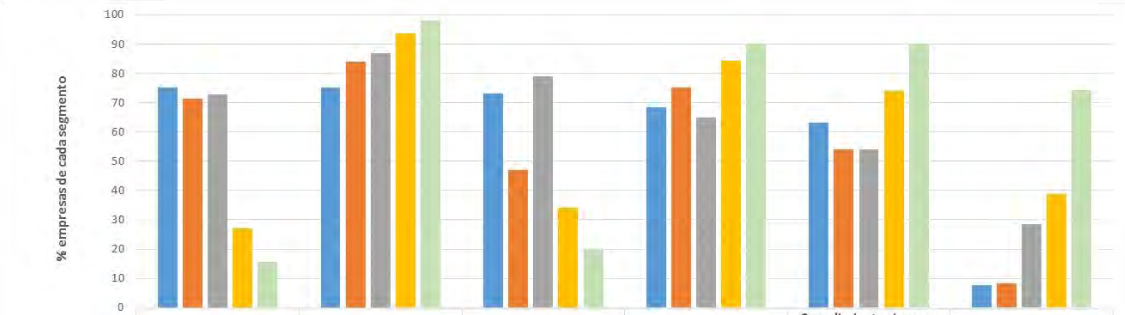
El *cumplimiento riguroso de la legalidad, las normas y costumbres* es otro atributo de la SSE conocido mayoritariamente, si bien presenta la peculiaridad de tener una relación en forma de U con el tamaño, siendo el nivel de identificación bastante más bajo entre las microempresas y pequeñas unidades productivas (54%), contra el 63% en autoempleo y más del 90% en las grandes firmas. Es aventurado argumentar por qué. La única explicación razonable podría aludir a la persistencia en estas poblaciones de un conjunto de empresarios para los que incumplir los contratos firmados y los compromisos adquiridos no sería un signo de irresponsabilidad, quizás

por las dificultades de negocio a las que se hayan visto abocados; de hecho, en ambos grupos es donde peor desempeño se ha apreciado durante el periodo analizado.

La asociación entre los dos últimos posibles descriptores de responsabilidad legal y el tamaño guarda un sentido inverso. El *pago de impuestos* es identificado como un rasgo de SSE por entre el 71%-75% de las empresas de hasta 49 empleados, descendiendo tal asimilación hasta el 27% y el 16% entre las medianas y grandes empresas respectivamente.

En cuanto a la *reducción al máximo de los precios,* de nuevo es señalada por un alto porcentaje del autoempleo (73%), disminuyendo con el tamaño hasta ser apuntada sólo por el 20% de las grandes empresas. Este dato indica que las empresas de menor talla siguen asociando SSE con aspectos que las de mayor volumen tienen ya asumidos desde hace tres décadas como obligaciones irrenunciables, que no señalan responsabilidad sino simple acatamiento al poder fiscalizador público y a la presión competitiva de los mercados.

Figura 3.4. Conocimiento de las dimensiones que deberían formar parte del concepto de responsabilidad legal por la empresa valenciana según el tamaño en porcentaje de cada segmento (2014)



	Pago de impuestos	Protección de la salud, la seguridad y la protección social de los trabajadores	Reducir al máximo los precios	Calidad y seguridad de los productos	Cumplimiento riguroso de la legalidad, normas y costumbres, respetando los contratos firmados y los compromisos adquiridos	Asegurar la transparencia informativa sobre sus productos, procesos y prácticas
Autoempleo	75,26	75,12	73,26	68,29	63,06	7,66
Microempresas	71,36	84,05	46,88	75,17	54,16	8,14
Pequeñas	72,72	86,91	79,04	65,05	54,08	28,66
Medianas	27,14	93,66	34,06	84,35	73,95	38,91
Grandes	15,64	97,96	20,15	90,24	90,15	74,26

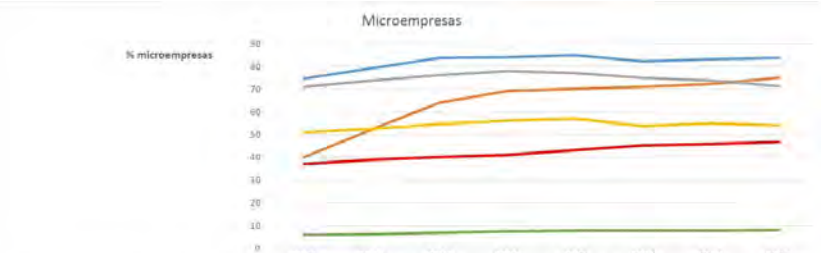
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La evolución temporal del conocimiento de las variables por tamaño (figura 3.5) revela de nuevo pautas diferenciadas. El autoempleo ha incrementado su grado de conocimiento de los elementos relativos a la protección a los trabajadores, la calidad y seguridad de los productos y el cumplimiento de la legalidad, aunque a un ritmo demasiado lento para la evolución del concepto y su práctica general, ganado apenas entre 5-9 puntos hasta alcanzar niveles entre el 63% y el 75% en 2014. La transparencia informativa también ha ganado conocimiento de forma continua, aunque aquí el nivel aún es menor pues del 5% en 1984 apenas se ha llegado al 7,7% en 2014. En cuanto al pago de impuestos y la reducción máxima de precios, han seguido una forma de ∩, alcanzando un máximo superior al 80% en 2008 para declinar suavemente después, aunque permanecen en los puestos 1 y 3 del ranking por grado de conocimiento del segmento de tamaño.

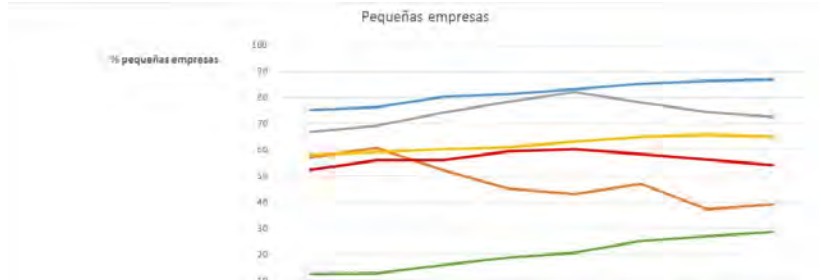
El perfil de conocimiento de las microempresas cambia ya significativamente en relación a las empresas de autoempleo. La protección de los trabajadores y la calidad y seguridad de los productos se han consolidado como los dos componentes de SSE más conocidos, con avances importantes (10 y 35 puntos, respectivamente) en su identificación por las empresas del segmento. El aseguramiento de la transparencia informativa también ha avanzado en señalamiento, pero permanece cuasi estancado desde 2008 sin haber ganado en 30 años más que 2 puntos porcentuales y en el puesto 22 del ranking. El pago de impuestos, con una evolución en forma de ∩ con un máximo en 2006, termina al mismo nivel de conocimiento con el que arrancó el periodo (71%), una pauta que comparte con el autoempleo. En cambio, la identificación de la reducción al máximo de los precios sigue ganando terreno en estas organizaciones, saltando del 37,3% al 46,9%. Por último, la aceptación del cumplimiento de la legalidad como nota de SSE también ha seguido una evolución en ∩ aunque con una pendiente más baja, pues el máximo de 2008 apenas cubría al 57,2% de las microempresas, sin que el porcentaje de este grupo que lo señale como tal haya avanzado más que 3 puntos desde 1984, de modo que en el ranking permanece alejado de los primeros lugares (puesto 7). Los datos de la dinámica del conocimiento de los indicadores de pago de impuestos, reducción máxima de precios y cumplimiento de la legalidad anticipan un segmento poblacional con serios problemas de comprensión del significado moderno de SSE en su aspecto menos vanguardista.

Figura 3.5. Evolución del conocimiento de las dimensiones que deberían formar parte del concepto de responsabilidad legal por la empresa valenciana según el tamaño en % de cada segmento (1984-2014)

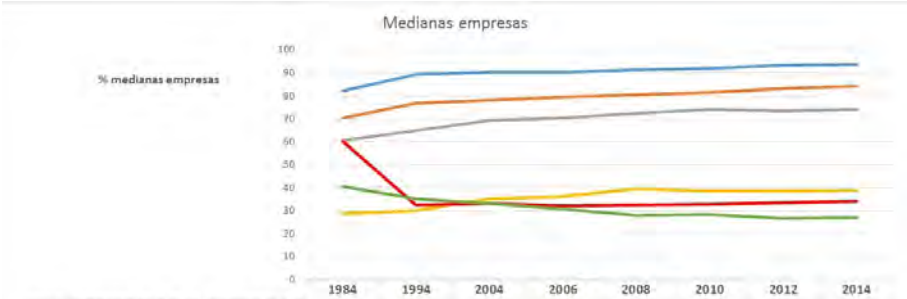
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
1. Pago de impuestos	75,69	75,22	78,36	78,29	80,25	78,14	75,11	75,26
2. Protección de la salud, la seguridad y la protección social de los trabajadores	69,74	70,47	73,28	74,79	73,64	74,08	74,88	75,12
3. Reducir al máximo los precios	68,74	79,28	83,14	81,74	80,43	78,96	75,14	73,26
4. Calidad y seguridad de los productos	60,66	60,79	62,94	65,37	65,58	66,01	66,77	68,29
5. Cumplimiento riguroso de la legalidad, normas y costumbres, respetando los contratos firmados y los compromisos adquiridos	54,48	56,03	59,35	60,22	61,47	61,27	62,8	63,06
20. Asegurar la transparencia informativa sobre sus productos, procesos y prácticas	5,07	5,22	6,87	7,07	7,15	7,42	7,85	7,66



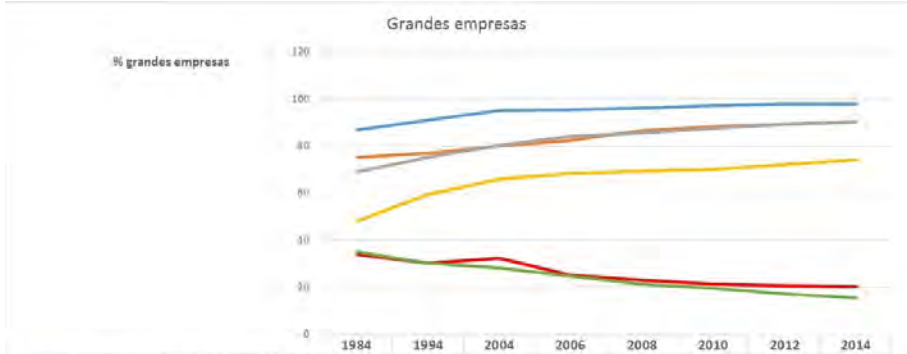
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
1. Protección de la salud, la seguridad y la protección social de los trabajadores	74,85	79,28	83,81	84,08	85,07	82,4	83,46	84,05
2. Calidad y seguridad de los productos	40,17	52,29	64,18	69,44	70,28	71,13	72,34	75,17
4. Pago de impuestos	71,25	73,84	76,3	78,02	77,26	75,24	73,82	71,36
7. Cumplimiento riguroso de la legalidad, normas y costumbres, respetando los contratos firmados y los compromisos adquiridos	51,25	52,54	54,71	56,29	57,2	54,01	55,22	54,16
10. Reducir al máximo los precios	37,34	39,04	40,11	41,16	43,42	45,28	46,09	46,88
22. Asegurar la transparencia informativa sobre sus productos, procesos y prácticas	6,07	6,41	6,88	7,48	7,94	7,68	7,82	8,14



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
2. Protección de la salud, la seguridad y la protección social de los trabajadores	75,29	76,28	80,36	81,27	83,3	85,4	86,4	86,91
3. Reducir al máximo los precios	57,17	60,64	52,2	45,17	43,18	46,98	37,19	39,04
4. Pago de impuestos	66,94	69,3	74,28	78,49	82,16	78,26	74,47	72,72
5. Calidad y seguridad de los productos	58,17	59,14	60,15	61,1	63,08	65,06	65,91	65,05
8. Cumplimiento riguroso de la legalidad, normas y costumbres, respetando los contratos firmados y los compromisos adquiridos	52,27	55,9	56,07	59,44	60,23	58,47	56,41	54,08
14. Asegurar la transparencia informativa sobre sus productos, procesos y prácticas	12,47	12,85	15,83	18,96	20,75	25,29	27,01	28,66



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
1. Protección de la salud, la seguridad y la protección social de los trabajadores	82,17	89,28	90,36	90,17	91,47	92,1	93,35	93,66
2. Calidad y seguridad de los productos	70,22	76,68	78,04	79,4	80,34	81,45	83,24	84,35
4. Cumplimiento riguroso de la legalidad, normas y costumbres, respetando los contratos firmados y los compromisos adquiridos	60,38	65,08	69,47	70,2	72,38	74,19	73,26	73,95
16. Asegurar la transparencia informativa sobre sus productos, procesos y prácticas	28,62	30,17	35,19	36,07	39,41	38,5	38,6	38,91
18. Reducir al máximo los precios	60,17	32,58	33,17	32,18	32,44	32,9	33,28	34,06
21. Pago de impuestos	40,47	35,28	33,18	30,67	28,17	28,44	26,59	27,14



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
1. Protección de la salud, la seguridad y la protección social de los trabajadores	86,92	90,94	94,97	95,28	96,08	97,17	97,82	97,96
2. Calidad y seguridad de los productos	75,28	76,95	79,9	82,27	86,41	88,08	89,22	90,24
4. Cumplimiento riguroso de la legalidad, normas y costumbres, respetando los contratos firmados y los compromisos adquiridos	68,94	75,17	80,47	84,2	85,46	87,39	89,22	90,15
8. Asegurar la transparencia informativa sobre sus productos, procesos y prácticas	47,95	59,33	66,05	68,17	69,42	70,21	72,16	74,26
24. Reducir al máximo los precios	34,17	30,18	32,17	25,22	23,16	21,29	20,74	20,15
25. Pago de impuestos	34,91	30,15	28,16	24,63	21,17	19,65	17,26	15,64

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La trayectoria de las pequeñas empresas parece más positiva, pues han ganado grado de conocimiento de forma continua la protección de los trabajadores (puesto 2 del ranking), la calidad y seguridad de los productos (puesto 5) y la transparencia informativa (puesto 14). El grupo destaca especialmente en este último punto al haber doblado el grado de conocimiento (con ganancia de más de 16 puntos porcentuales) hasta situarse en el 28,7% en 2014, revelando que es a partir de 10 empleados cuando se inicia la maduración organizativa en cuanto a valoración de la importancia de la información sobre productos, procesos y prácticas. También es a partir de esta dimensión de empresa cuando empieza a perder importancia la reducción al máximo de los precios, que retrocede más de 18 puntos porcentuales en identificación. Pero persisten dos aspectos negativos. El primero es el alto nivel de señalamiento del pago de impuestos como elemento de SSE (puesto 4 del escalafón), si bien parece decreciente desde 2008 (disminuyendo desde el máximo del 82% en 10 puntos porcentuales). El segundo es la resistencia que se encuentra para aceptar el cumplimiento riguroso de la legalidad como factor de SSE, pues tras haber crecido su conocimiento de forma continua entre 1984 y 2008, la tendencia se invierte y finaliza el periodo en el 54,1%, apenas 1,8 puntos porcentuales por encima del nivel inicial.

El patrón evolutivo de las medianas y grandes compañías revela una percepción completamente distinta y mucho más avanzada del concepto de SSE en su dimensión legal. La protección de los trabajadores, la calidad y seguridad de los productos y el cumplimiento de la legalidad ocupan los puestos 1, 2 y 4 del ranking de conocimiento, destacando especialmente las organizaciones de talla mayor pues la identificación de estos atributos rebasa el 90% de ellas. El aseguramiento de la transparencia informativa sigue también una evolución creciente, aunque en las medianas empresas la aceptación parece haberse detenido desde 2008 alrededor del 39%, apuntando resistencias para el cambio de conciencia en un porcentaje significativo del grupo; mientras que en las grandes empresas es una nota de SSE señalada ya por el 74,3%, ganando 26 puntos porcentuales desde 1984 y situándose en el puesto 8 del ranking. Por último, indicar que en ambos segmentos se ha ido abandonando la idea de que el pago de impuestos y la reducción máxima de precios son características definitorias de SSE, hasta quedar actualmente confinada a cuotas de entre el 27%-34% en las medianas y en el 20% ó menor en las grandes.

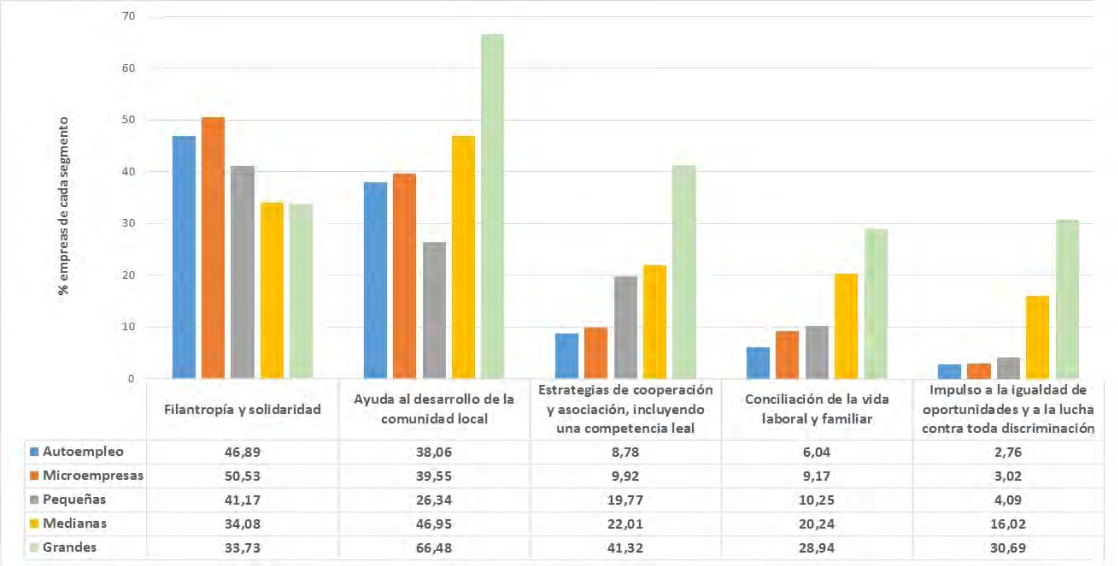
III.1.1.3. Conocimiento de la dimensión de responsabilidad discrecional

La segunda macrodimensión del concepto de SSE es la *dimensión de responsabilidad discrecional de la empresa,* que agrupa aspectos no regulados legalmente en los que la organización acepta voluntariamente obligaciones en cuanto a estrategias de asociación y cooperación (que pueden llegar a incluir llamadas a una competencia legal), conciliación de la vida laboral o profesional y familiar, impulso a la igualdad de oportunidades para favorecer la integración de colectivos marginados o desfavorecidos y a la lucha contra toda discriminación, y el ejercicio de la responsabilidad como ciudadano organizativo que deja su huella en temas como el impulso de la filantropía y la solidaridad y de la ayuda al desarrollo de la comunidad local.

El conocimiento de estos rasgos como notas distintivas de la SSE se sitúa en algunos aspectos en niveles medios y en otros permanecen bastante desconocidos, no ocupando los puestos primeros del ranking. Este dato dice bastante del retraso en el conocimiento del concepto avanzado de SSE imperante en las empresas valencianas, pues más del 50% desconocen aspectos cruciales del mismo. De todos modos, también en este caso el grado de conocimiento es bastante asimétrico según el tamaño de empresa (figura 3.6) y con patrones evolutivos diferenciados (figura 3.7).

La *filantropía y la solidaridad* son la nota de la responsabilidad discrecional con mayor grado de conocimiento entre las empresas de hasta 49 asalariados, colocándose en este grupo en niveles de entre el 41% y el 50%. Su señalamiento baja hasta niveles cercanos al 34% en medianas y grandes compañías (que alejan a esta variable a los puestos 17 y 21 en el ranking de conocimiento de estas organizaciones, respectivamente). La tendencia decreciente con el tamaño parece pues clara. El puesto preferente (dentro del *top ten*) que estos aspectos ocupan en las empresas de menos de 50 asalariados indica el peso entre ellas de un concepto asistencial de SSE, inspirado en prácticas de ciertas clases sociales y en creencias religiosas, pero alejado aún de las nociones modernas de SSE gestionada profesionalmente.

Figura 3.6. Conocimiento de las dimensiones que deberían formar parte del concepto de responsabilidad discrecional por la empresa valenciana según el tamaño en porcentaje% de cada segmento (2014)



	Filantropía y solidaridad	Ayuda al desarrollo de la comunidad local	Estrategias de cooperación y asociación, incluyendo una competencia leal	Conciliación de la vida laboral y familiar	Impulso a la igualdad de oportunidades y a la lucha contra toda discriminación
Autoempleo	46,89	38,06	8,78	6,04	2,76
Microempresas	50,53	39,55	9,92	9,17	3,02
Pequeñas	41,17	26,34	19,77	10,25	4,09
Medianas	34,08	46,95	22,01	20,24	16,02
Grandes	33,73	66,48	41,32	28,94	30,69

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Las empresas de hasta 49 asalariados también comparten tener en el segundo nivel de conocimiento como factor de SSE de carácter discrecional a la *ayuda al desarrollo de la comunidad local,* con grados de identificación del 38% y 40% en las empresas sin asalariados o microempresas, respectivamente. La ayuda a la comunidad local se convierte en cambio en el elemento de responsabilidad discrecional más identificado por las medianas (47%) y grandes compañías (66,5%), ocupando en ambos casos el puesto 10 del ranking. La relación entre grado de conocimiento de la variable y la dimensión de empresa sigue en este caso una forma de U con un mínimo en las pequeñas empresas (26,3%), que no cabe atribuir a una percepción más deficiente sino, quizás, a un desplazamiento de la valoración hacia las estrategias de asociación y cooperación.

Los tres ítems restantes de responsabilidad discrecional siguen una clara relación directa con el tamaño empresarial, aunque los grados de conciencia son diferentes. Las *estrategias de asociación con otros grupos de interés y de cooperación* (que pueden conducir hacia patrones de competencia leal) son conocidas como rasgo de SSE por menos del 10% del autoempleo y las microempresas, pero por cerca de un 20% de las pequeñas firmas, un 22% de las medianas y un 41,4% de las grandes compañías. En este último

segmento, la variable ocupa ya segundo lugar como atributo más conocido de responsabilidad discrecional. No obstante, dentro del ranking global, la variable sigue relegada a puestos de la horquilla 16-23.

Todavía más desconocidos son la *conciliación de la vida laboral y familiar y el impulso a la igualdad de oportunidades y la lucha contra la discriminación.* En ambas variables el grado de conocimiento es creciente con el tamaño de empresa, intensificándose la identificación a partir del segmento de medianas compañías. La importancia de los problemas para la conciliación profesional y laboral parece que ha calado poco en la percepción empresarial valenciana, pues apenas un 6%, 9,2% y 10,3% de las empresas sin asalariados, microempresas y pequeñas empresas, respectivamente, la reconocen como un reto de SSE. El porcentaje se dobla ya en las medianas y se acerca al 29% en las de mayor talla. Peor aún es la comprensión del impulso a la igualdad de oportunidades y la lucha contra la discriminación, que menos de un 4% de las empresas de hasta 49 trabajadores señalan como atributo de SSE; el porcentaje sube al 16% en las medianas empresas y se dobla hasta alcanzar el 30,7% en las grandes organizaciones. Pero en todos los casos se trata de aspectos que en el ranking quedan relegados a los cinco últimos puestos.

Si nos fijamos en la evolución a lo largo del tiempo del conocimiento de las variables de responsabilidad discrecional en cada segmento de tamaño (figura 3.7), encontramos patrones evolutivos heterogéneos.

Las empresas sin asalariados o con hasta 9 a su cargo siguen un mismo patrón. Su conocimiento de la filantropía y el desarrollo como nota de SSE ha crecido continuamente durante las tres últimas décadas (casi 10 y 15 puntos respectivamente) hasta situarse en niveles cercanos al 47% y 50,5%, que la ubican en el noveno puesto del escalafón de cada segmento. Otra variable con la misma evolución ha sido la ayuda a la comunidad local, en la que el conocimiento ha crecido constantemente (casi 12 y 9 puntos respectivamente) hasta alcanzar niveles del 38% y 40% que suponen ubicarse en los lugares 12-13 del ranking de cada estrato. Ambos grupos de empresas también comparten el bajo grado de conocimiento como elementos de SSE de las estrategias de asociación y cooperación y la conciliación de la vida laboral y familiar, inferior en todos los casos al 10%. Si bien la identificación ha subido paulatinamente en ambas variables, lo hace a un ritmo lento indicando organizaciones desconectadas de la valoración de estas

prácticas en el movimiento de la SSE. Peor aún es su comprensión del impulso a la igualdad de oportunidades y la lucha contra la discriminación, que tras crecer poco a poco hasta 2008 ha invertido el signo disminuyendo desde entonces hasta quedar en el 3%.

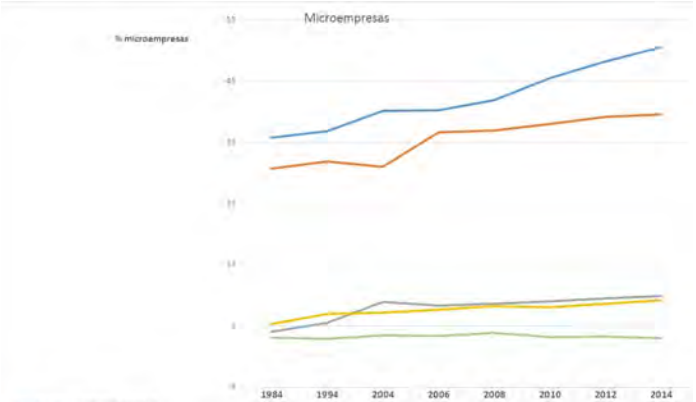
Las pequeñas empresas presentan un panorama más maduro pues su conocimiento de todos los elementos es más alto. Sin embargo, la evolución induce alguna inquietud, porque en dos variables (filantropía y solidaridad, y ayuda a la comunidad local) el conocimiento ha seguido una forma de ∩, de modo que tras alcanzar máximos en 2012 (49,8%) y 2008 (33,1%) ha disminuido significativamente después, hasta quedar en porcentajes del 41,1% y 26,3% respectivamente en 2014. Si a esta observación se une la estabilización en el conocimiento de las estrategias de asociación y cooperación y la conciliación de la vida laboral y familiar alrededor del 19% y 10% respectivamente desde 2008 y la tendencia decreciente en la identificación del impulso a la igualdad de oportunidades (cayendo del 5,2% al 4,1%), encontramos un colectivo poblacional cuyo progreso en comprensión de la SSE a nivel discrecional se ha visto obstaculizado por factores que han nublado la visión empresarial del reto o han cambiado drásticamente su escala de prioridades.

Las medianas empresas son ya un colectivo con una percepción más madura del concepto de SSE a nivel discrecional, pues su conocimiento de los rasgos definitorios del mismo ha crecido en casi todos los aspectos, excepto en filantropía y solidaridad que permanece estancado alrededor del 34% reflejando quizás las dudas del colectivo sobre el sentido responsable de tal práctica. El mayor avance en conocimiento se ha dado en la variable ayuda al desarrollo de la comunidad local, que ha subido más de 11 puntos porcentuales hasta alcanzar casi el 47%. La identificación de la conciliación de vida laboral y familiar se ha doblado hasta situarse en el 20,2%. También han subido en percepción las estrategias de cooperación y asociación y el impulso de la igualdad de oportunidades y de la lucha contra la discriminación, que alcanzan ahora el 22% y el 16% del segmento respectivamente. Con ser positivos estos avances, no deja de existir aún en este colectivo un volumen mayoritario de empresas que no parecen haber dado aún el salto del conocimiento de la responsabilidad legal u obligatoria a la discrecional.

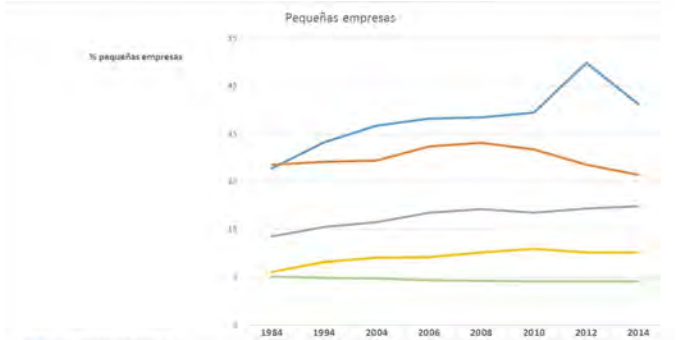
El único segmento de la empresa valenciana que parece haber alcanzado un concepto de SSE anclado en la comprensión de su contenido discrecional en un amplio porcentaje es la gran empresa. La cuota de grandes compañías que han asimilado la ayuda al desarrollo de la comunidad local como rasgo de SSE se situaba en 2014 en el 66,5%. Otros elementos como las estrategias de cooperación y asociación, el impulso a la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida laboral y familiar han subido igualmente en conocimiento alrededor de 14 puntos porcentuales los dos primeros y más de 10 los segundos, hasta ser identificados por el 41,3%, el 30,7% y el 28,9% de las grandes compañías. El único atributo que ha permanecido estancado es filantropía y solidaridad, cuyo señalamiento como rasgo de responsabilidad discrecional se ha mantenido alrededor del 30%-33% durante las tres últimas décadas, reflejando las dudas de las organizaciones de mayor dimensión acerca de su significado genuino como práctica responsable que deba ser gestionada desde la empresa y no como ejercicio de la conciencia personal.

Figura 3.7. Evolución del conocimiento de las dimensiones que deberían formar parte del concepto de responsabilidad discrecional por la empresa valenciana según el tamaño en porcentaje de cada segmento (1984-2014)

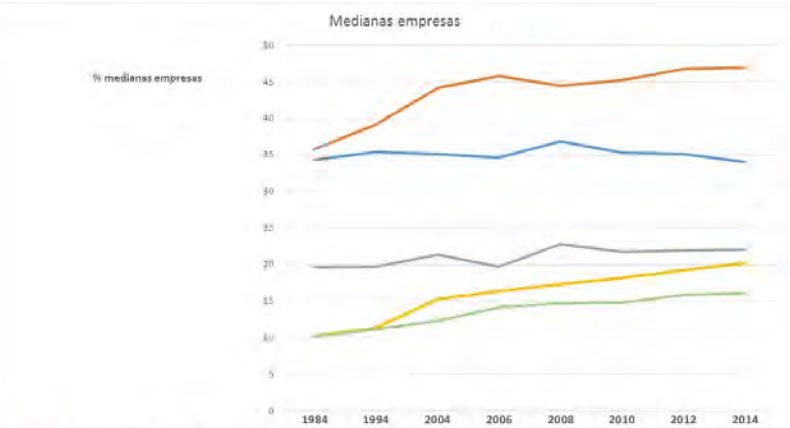
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
9. Filantropía y solidaridad	37,05	38,22	40,06	41,15	43,14	43,78	44,54	46,89
12. Ayuda al desarrollo de la comunidad local	26,35	30,07	31,09	36,95	36,6	37,18	38,74	38,06
18. Estrategias de cooperación y asociación, incluyendo una competencia leal	3,74	6,91	8,41	7,45	8,23	8,4	8,9	8,78
21. Conciliación de la vida laboral y familiar	3,08	3,96	4,27	5,14	5,44	5,83	5,99	6,04
24. Impulso a la igualdad de oportunidades y a la lucha contra toda discriminación	2,08	2,47	2,96	2,85	3,01	2,99	2,85	2,76



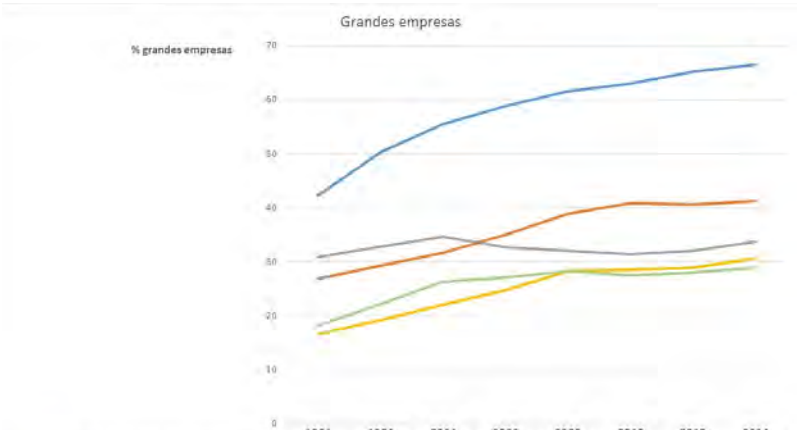
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
9. Filantropía y solidaridad	35,72	36,8	40,17	40,22	41,86	45,44	48,25	50,53
13. Ayuda al desarrollo de la comunidad local	30,74	31,85	30,96	36,65	36,92	37,96	39,17	39,55
19. Estrategias de cooperación y asociación, incluyendo una competencia leal	4,06	5,47	8,92	8,36	8,65	9,01	9,47	9,92
21. Conciliación de la vida laboral y familiar	5,28	6,93	7,18	7,66	8,25	8,07	8,64	9,17
24. Impulso a la igualdad de oportunidades y a la lucha contra toda discriminación	3,05	2,85	3,44	3,33	3,86	3,19	3,24	3,02



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
10. Filantropía y solidaridad	27,74	33,18	36,74	38,19	38,46	39,42	49,81	41,17
15. Ayuda al desarrollo de la comunidad local	28,47	29,17	29,33	32,37	33,06	31,74	28,47	26,34
16. Estrategias de cooperación y asociación, incluyendo una competencia leal	13,41	15,5	16,4	18,42	19,17	18,42	19,35	19,77
21. Conciliación de la vida laboral y familiar	6,17	8,27	9,14	9,27	10,25	10,97	10,27	10,25
24. Impulso a la igualdad de oportunidades y a la lucha contra toda discriminación	5,17	4,84	4,76	4,44	4,28	4,1	4,15	4,09



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
17. Filantropía y solidaridad	34,36	35,41	35,1	34,65	36,84	35,33	35,17	34,08
10. Ayuda al desarrollo de la comunidad local	35,84	39,21	44,2	45,86	44,47	45,2	46,77	46,95
23. Estrategias de cooperación y asociación, incluyendo una competencia leal	19,66	19,74	21,35	19,68	22,77	21,74	21,96	22,01
24. Conciliación de la vida laboral y familiar	10,28	11,39	15,27	16,34	17,35	18,17	19,2	20,24
25. Impulso a la igualdad de oportunidades y a la lucha contra toda discriminación	10,17	11,16	12,28	14,1	14,72	14,81	15,84	16,02



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
10. Ayuda al desarrollo de la comunidad local	42,28	50,36	55,47	58,92	61,64	63,07	65,25	66,48
19. Estrategias de cooperación y asociación, incluyendo una competencia leal	26,86	29,31	31,64	35,08	38,93	40,87	40,61	41,32
21. Filantropía y solidaridad	30,88	32,84	34,62	32,7	32,09	31,45	32,07	33,73
22. Impulso a la igualdad de oportunidades y a la lucha contra toda discriminación	16,7	19,28	22,11	24,78	28,27	28,6	28,94	30,69
23. Conciliación de la vida laboral y familiar	18,25	22,17	26,41	27,08	28,33	27,47	28,06	28,94

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

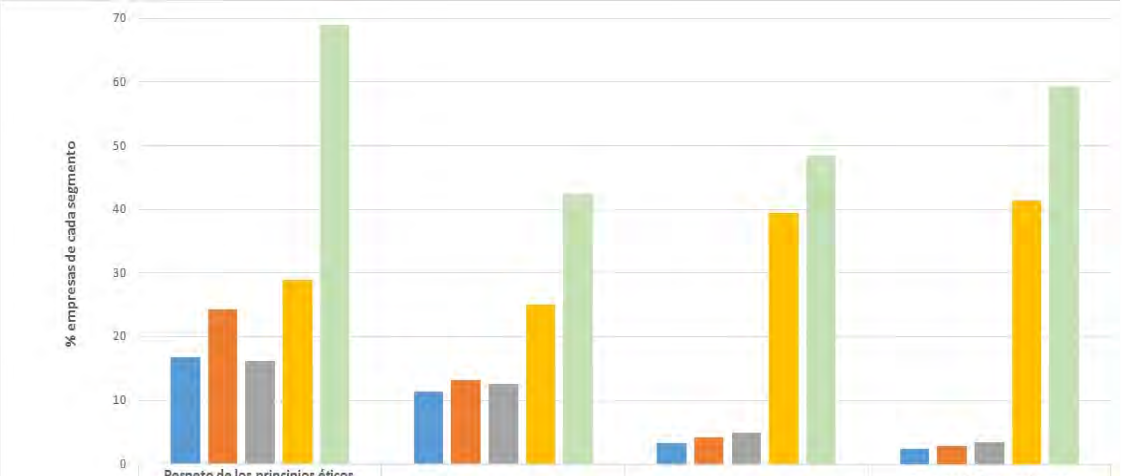
III.1.1.4. Conocimiento de la dimensión de responsabilidad ética

La *responsabilidad ética* pasa por asumir ciertos valores en el desempeño en sociedad, pero también en la conducta interna de la organización y en su relación con los grupos de interés. Incluye puntos como el respeto de los principios éticos, la honestidad y la lucha contra la corrupción, el establecimiento de códigos de conducta, las normas de buen gobierno corporativo y el respeto de los derechos humanos. Es pues un tercer nivel de sostenibilidad que va más allá de la responsabilidad legal e incluso de la responsabilidad discrecional, pues implica aventurarse en terrenos externos desligados de los negocios de la empresa, y en comprometerse internamente en prácticas y valores mucho más amplios que los derivados únicamente de la propiedad.

El conocimiento de los cuatro elementos incluidos en este capítulo de la SSE como notas distintivas de responsabilidad ética se sitúa en todos los segmentos excepto en las grandes empresas en niveles ciertamente bajos, más reducidos aún que los observados en responsabilidad discrecional pues en este último caso al menos había algún atributo mayoritariamente percibido. No obstante, también en este caso el grado de conocimiento es variable según el tamaño de empresa (figura 3.8) y con patrones evolutivos diferenciados (figura 3.9). Las pequeñas empresas vuelven a rebelarse como el segmento de la población empresarial valenciana menos preparado para identificar los retos que la SSE entraña, siendo la anomalía que trunca una relación directa entre conocimiento de la responsabilidad ética y tamaño de empresa confirmada en el resto de ítems.

El *respeto de los principios éticos, la honestidad y la lucha contra la corrupción* es el elemento de la SSE con mayor conocimiento en todos los segmentos excepto entre las medianas empresas, si bien su tasa no alcanza el 17% en empresas sin asalariados y pequeñas firmas, se sitúa en el 24,3% en las microempresas y en el 28,9% en las medianas. El conocimiento de su importancia dentro del concepto es en cambio particularmente alto en las grandes empresas, que lo señalan en un 69% de casos. El diferencial de percepción puede atribuirse al propio código de valores de los directivos, pero también al historial corporativo y la frecuencia e intensidad de los casos de corrupción y deshonestidad acontecidos en su entorno, extremos cuya influencia no podemos calibrar en nuestra investigación.

Figura 3.8. Conocimiento de las dimensiones que deberían formar parte del concepto de responsabilidad ética por la empresa valenciana según el tamaño en % de cada segmento (2014)



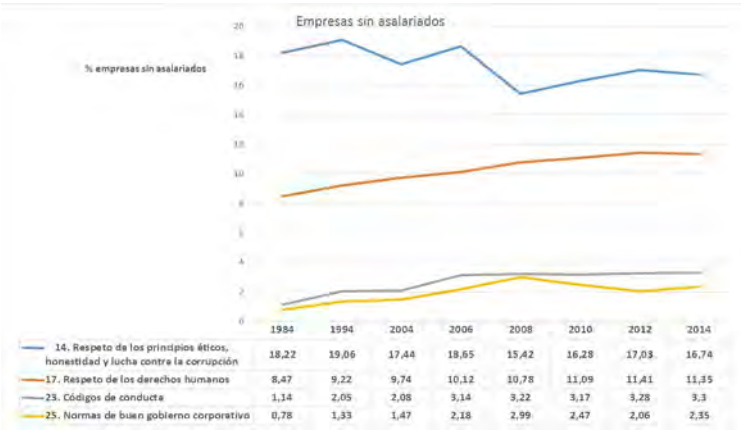
	Respeto de los principios éticos, honestidad y lucha contra la corrupción	Respeto de los derechos humanos	Códigos de conducta	Normas de buen gobierno corporativo
Autoempleo	16,74	11,35	3,3	2,35
Microempresas	24,33	13,22	4,23	2,83
Pequeñas	16,22	12,55	4,94	3,42
Medianas	28,91	24,99	39,46	41,38
Grandes	68,97	42,43	48,42	59,27

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

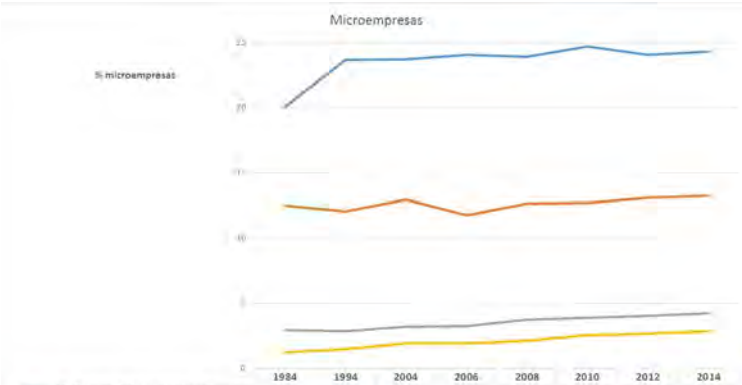
Otro elemento externo incorporado al concepto de responsabilidad ética en los planteamientos más holísticos es el *respeto de los derechos humanos.* La relación entre su conocimiento y el tamaño no sigue una pauta creciente, pues hay diferencias mínimas poco significativas entre autoempleo, micro y pequeñas empresas que oscila entre el 11%-13%. Su identificación se duplica desde estos niveles en las medianas empresas, alcanzando al 25% del segmento, y vuelve a dar otro salto discontinuo en las grandes empresas un 42,4% de las cuáles lo señala como rasgo de SSE.

Este diferencial apunta hacia una mayor sensibilidad por este aspecto entre directivos de empresas de una talla mediana y grande, que puede verse también influida por su mayor experiencia internacional y que los puede haber colocado en países donde las garantías de las libertades brillen por su ausencia.

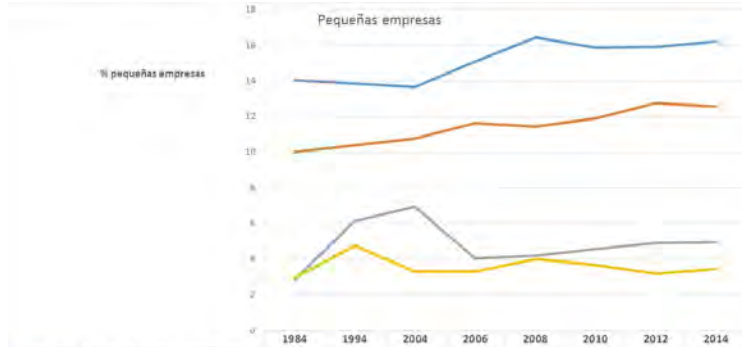
Figura 3.9. Evolución del conocimiento de las dimensiones que deberían formar parte del concepto de responsabilidad ética por la empresa valenciana según el tamaño en % de cada segmento (1984-2014)



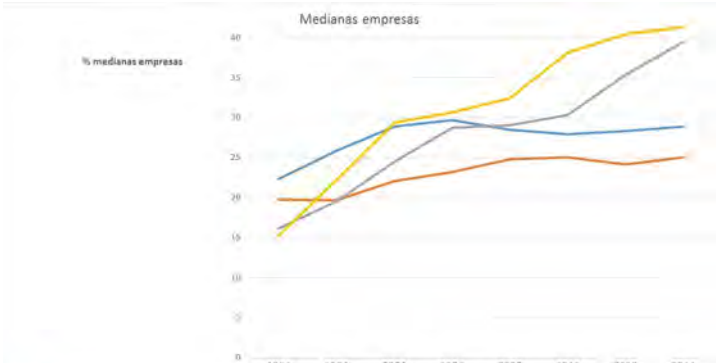
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
14. Respeto de los principios éticos, honestidad y lucha contra la corrupción	18,22	19,06	17,44	18,65	15,42	16,28	17,03	16,74
17. Respeto de los derechos humanos	8,47	9,22	9,74	10,12	10,78	11,09	11,41	11,35
23. Códigos de conducta	1,14	2,05	2,08	3,14	3,22	3,17	3,28	3,3
25. Normas de buen gobierno corporativo	0,78	1,33	1,47	2,18	2,99	2,47	2,06	2,35



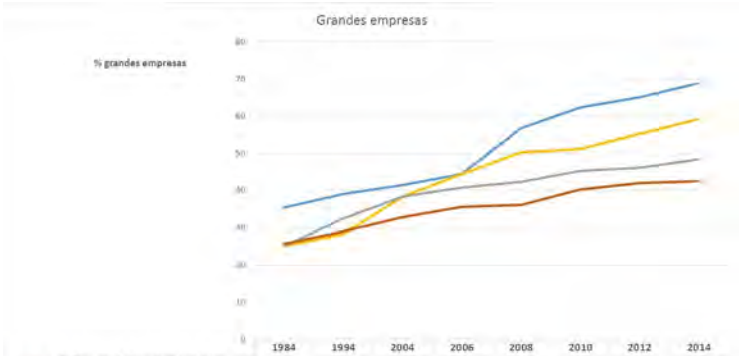
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
15. Respeto de los principios éticos, honestidad y lucha contra la corrupción	20,08	23,66	23,74	24,09	23,94	24,72	24,06	24,33
18. Respeto de los derechos humanos	12,47	12,05	12,94	11,74	12,66	12,67	13,08	13,22
23. Códigos de conducta	2,94	2,85	3,17	3,22	3,74	3,9	4,02	4,23
25. Normas de buen gobierno corporativo	1,22	1,47	1,88	1,92	2,08	2,55	2,64	2,83



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
15. Respeto de los principios éticos, honestidad y lucha contra la corrupción	14,04	13,84	13,66	15,08	16,42	15,88	15,9	16,22
18. Respeto de los derechos humanos	10,01	10,38	10,77	11,62	11,43	11,89	12,74	12,55
23. Códigos de conducta	2,85	6,15	6,94	4,04	4,18	4,55	4,92	4,94
25. Normas de buen gobierno corporativo	2,96	4,74	3,28	3,27	4	3,65	3,18	3,42



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
20. Respeto de los principios éticos, honestidad y lucha contra la corrupción	22,27	25,84	28,91	29,66	28,47	27,92	28,36	28,91
22. Respeto de los derechos humanos	19,74	19,62	22,05	23,17	24,82	25,06	24,11	24,99
15. Códigos de conducta	16,08	19,45	24,43	28,75	29,06	30,31	35,39	39,46
12. Normas de buen gobierno corporativo	15,17	22,17	29,37	30,66	32,4	38,15	40,45	41,38



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
9. Respeto de los principios éticos, honestidad y lucha contra la corrupción	35,47	39,04	41,47	44,35	56,85	62,28	65,07	68,97
13. Normas de buen gobierno corporativo	25,01	28,36	38,34	44,42	50,27	51,17	55,28	59,27
16. Códigos de conducta	25,08	32,49	38,41	40,74	42,28	45,22	46,08	48,42
18 Respeto de los derechos humanos	25,69	28,94	32,87	35,6	36,18	40,22	41,91	42,43

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Los otros dos elementos de la responsabilidad ética que se proponían hacían referencia a códigos de conducta, aplicables al conjunto de la organización o como normas para el gobierno corporativo. Su conocimiento entre las pymes es menor al 5% en cualquier caso, cosa lógica en el segundo elemento pero inquietante en el primero. Los *códigos de conducta* son una formalización del sistema de valores de la organización, que normalmente queda adherido a su definición de misión o visión. Como elemento esencial de la estrategia corporativa, es fundamental en las empresas de todas las tallas. El bajo conocimiento en las empresas sin asalariados puede ser comprensible, pero es difícilmente justificable que el porcentaje de micro y pequeñas empresas que lo conozcan no llegue al 5%. En cambio, es alentador que cerca de un 40% de medianas empresas y un 48,4% de las grandes lo hayan identificado, revelando una conciencia social con cierto grado de madurez.

En cuanto a las *normas de buen gobierno corporativo,* se trata de un problema restringido a organizaciones con cierto tamaño preocupadas por la separación entre la propiedad y el control, por la constitución y naturaleza de los órganos de gobierno y sus relaciones con los equipos directivos. Ello explica el desconocimiento entre las pymes, pero advierte que casi un 60% y 40% de medianas y grandes compañías siguen la misma tónica. Esta es una señal de alerta sobre posibles comportamientos oportunistas en la dirección y/o el consejo, al estar ausentes de los necesarios mecanismos de control.

La observación de la evolución en el conocimiento de estas variables a lo largo del periodo 1984-2014 (figura 3.9) también constata sendas de percepción diferentes sobre el concepto de SSE entre los distintos segmentos por tamaño.

Las empresas sin asalariados, en lógica a su carácter unipersonal, no tienen una percepción de la complejidad del gobierno corporativo que las haya concienciado de la relevancia de trabajar su diseño para impulsar estructuras responsables que alineen los intereses de los distintos grupos de interés. Sin embargo, su tamaño mínimo no debería ser óbice para percibir el papel que el resto de elementos juegan en un concepto moderno de SSE. Especialmente negativa es la baja conciencia del papel de los códigos de conducta organizativos, que apenas alcanza al 3,3% del segmento, nivel en el que lleva estancado desde 2006 tras haber empleado 22 años en ganar dos puntos porcentuales. También merece un comentario crítico la baja percepción de las acciones de garantía del cumplimiento de los derechos humanos, que apenas asoman en el 11,4% y sólo han subido tres puntos porcentuales en tres décadas. Pero la evolución más inquietante es en relación al respeto de los principios éticos y la lucha contra la corrupción, pues su conocimiento como pieza de la SSE ha disminuido desde un nivel superior al 18% en el que se mantuvo entre 1984 y 2006 hasta al 16,7% en 2014, dando a entender un colectivo que ha sido negativamente afectado por la ola de deshonestidad que ha barrido la región en la última década.

Las microempresas y pequeñas empresas han seguido una evolución que responde en líneas generales a la descrita para el autoempleo, aunque con alguna diferencia interesante. Su conocimiento de las normas de buen gobierno corporativo sigue siendo muy minoritario, probablemente por las

mismas razones ya manejadas en relación a las empresas sin asalariados. La tónica del conocimiento sobre la trascendencia de los códigos de conducta y el respeto de los derechos humanos dentro de un concepto de responsabilidad ética tampoco se aparta del autoempleo, permaneciendo por debajo del 5% las empresas de ambos segmentos que identifican el primer factor y alrededor del 13% las que incluyen el segundo elemento con un crecimiento de la percepción muy escaso. La única diferencia con las empresas sin asalariados es que el conocimiento de la variable "respeto de los derechos humanos" ha subido (cuatro y dos puntos porcentuales en las micro y pequeñas empresas), aunque el nivel alcanzado (24,3% y 16,2%) sigue siendo bajo. Especialmente pobre es la comprensión de este factor en las pequeñas empresas, que siguen sin asumir que una gestión responsable precisa de este componente.

Las empresas medianas han enseñado avances en el conocimiento de los cuatro indicadores de responsabilidad ética. Su mayor progreso se ha observado en la identificación de las normas de buen gobierno corporativo, que casi ha triplicado el porcentaje de empresas reconocedoras (saltando del 15,2% al 41,2%). Igualmente positivo ha sido el señalamiento de los códigos de conducta como pieza de la SSE, que se ha multiplicado por 2,5 y ya es conocido por el 40% del segmento. En cambio, el conocimiento del respeto de los principios éticos y de los derechos humanos como áreas de SSE ha seguido una tendencia más lenta, con un pequeño progreso hasta 2006-2008, estabilizándose desde entonces alrededor del 29% y 25% respectivamente. De nuevo parece que el ambiente creado en temas socialmente candentes como la corrupción, que empezaron a hacerse públicos sobre esas fechas, han oscurecido el progreso de la percepción empresarial del significado de la RSE entre las empresas de talla media.

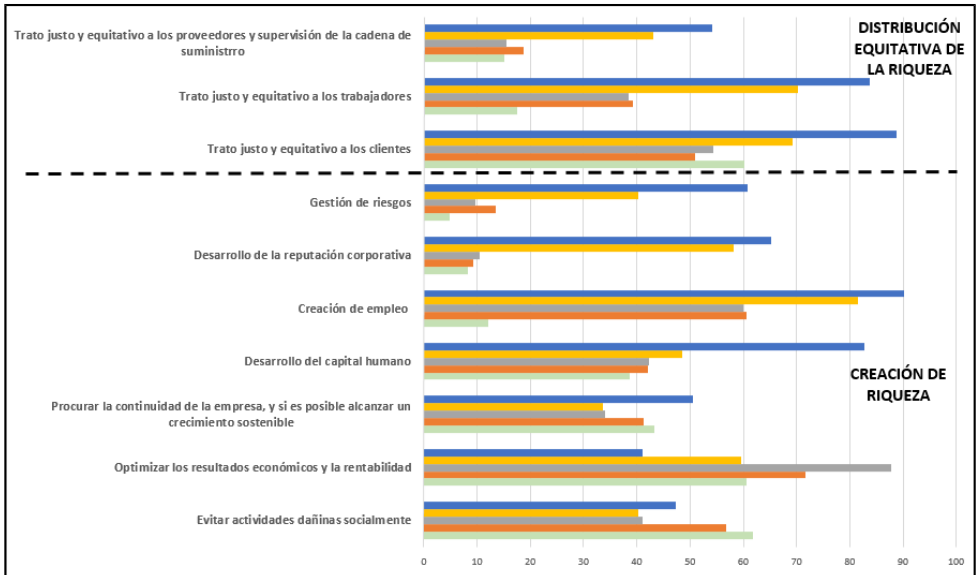
Por último, las grandes empresas exhiben nuevamente la dinámica más positiva y continua, no sólo porque ya es una amplia mayoría la que comprende el sentido de los indicadores como parte del concepto de SSE, sino además porque la crisis y el deterioro del clima ético si han tenido algún efecto ha sido actuar como dinamizadores del cambio. El conocimiento del respeto de los principios éticos y de los códigos de conducta se ha duplicado hasta casi alcanzar el 70% y el 50% respectivamente. El grado de identificación del respeto de los derechos humanos ha crecido más aún, multiplicándose por 2,4 para situarse ya cerca del 60%. En cuanto a las normas de buen gobierno corporativo, también merece destacarse que son enten-

didas ya como SSE por un 42,4% de las grandes compañías (casi 17 puntos porcentuales más).

III.1.1.5. Conocimiento de la dimensión de responsabilidad económica

La cuarta y última dimensión relacionada con la SSE es la *responsabilidad económica* aglutina los aspectos relativos a dos vertientes: (a) la *creación de riqueza,* plasmada en la optimización de los resultados económicos, la creación de empleo y el aseguramiento de la continuidad de la empresa con un crecimiento sostenible, el desarrollo del capital humano y de la reputación corporativa, la gestión de riesgos, la elusión de actividades dañinas socialmente y la reducción máxima de los precios; (b) la *distribución equitativa de la riqueza,* que pasa por tratos justos y equitativos con trabajadores, clientes y la cadena de suministro. La figura 3.10 compila los conocimientos de todos ellos en 2014.

Figura 3.10. Conocimiento de las dimensiones que deberían formar parte del concepto de responsabilidad económica por la empresa valenciana según el tamaño en porcentaje de cada segmento (2014)



	Evitar actividades dañinas socialmente	Optimizar los resultados económicos y la rentabilidad	Procurar la continuidad de la empresa, y si es posible alcanzar un crecimiento sostenible	Desarrollo del capital humano	Creación de empleo	Desarrollo de la reputación corporativa	Gestión de riesgos	Trato justo y equitativo a los clientes	Trato justo y equitativo a los trabajadores	Trato justo y equitativo a los proveedores y supervisión de la cadena de suministrro
Grandes	47,31	41,07	50,47	82,8	90,17	65,21	60,74	88,75	83,81	54,18
Medianas	40,29	59,61	33,67	48,42	81,47	58,21	40,19	69,18	70,2	43,17
Pequeñas	41,11	87,81	34,09	42,18	60,06	10,45	9,71	54,26	38,44	15,42
Microempresas	56,73	71,64	41,34	42,15	60,53	9,17	13,57	50,97	39,19	18,65
Autoempleo	61,83	60,65	43,28	38,73	12,07	8,17	4,91	60,17	17,58	15,09

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Dentro de los aspectos incluidos en la *dimensión de creación de riqueza,* los dos ítems más conocidos son optimizar los resultados económicos y la rentabilidad y la creación de empleo. La *optimización de los resultados financieros* es la dimensión de rentabilidad económica más identificada por las empresas de hasta 49 empleados, alcanzando su máximo nivel en las pequeñas empresas (87,8%), seguido de las microempresas (71,6%) y el autoempleo (60,7%). En cambio, las grandes y medianas empresas priorizan en su identificación la *creación de empleo* (90,2% y 81,5%, respectivamente), quedando las microempresas y pequeñas firmas a un nivel también alto (60%) pero menor al alcanzado en el ítem anterior; su característica como empresa sin asalariados puede explicar la baja percepción de la creación de empleo como rasgo de SSE por los proyectos de autoempleo. Este segundo indicador guarda pues una relación directa y creciente con la dimensión de empresa.

El *desarrollo del capital humano* de la propia empresa y de la comunidad en que se localiza, así como el desarrollo de la reputación corporativa, constituyen otras dimensiones de responsabilidad económica relacionadas directamente con el tamaño. Casi el 83% de las grandes empresas conocen la creación de empleo como definitorio de la SSE, bajando el porcentaje al 48,4% en las medianas compañías, al 42% en pequeñas empresa y microempresas y a casi el 39% en el autoempleo. Parece una asociación lógica que la identificación de la creación de empleo crezca con el volumen de empleo creado por la empresa. A su vez, el *desarrollo de la reputación corporativa* es conocido mayoritariamente por grandes y medianas empresas (65,2% y 58,2%, respectivamente), dando después el grado de conocimiento un salto discontinuo hasta las pequeñas (10,5%), mientras que el resto quedan por debajo del 10%.

La *gestión de riesgos* es otro ítem que sigue una forma creciente con la dimensión con una anomalía en las pequeñas empresas, y con un grado de conocimiento ligeramente inferior al alcanzado en el ítem de desarrollo de la reputación corporativa. La poa mención de este factor por las pequeñas empresas podría traslucir su menor conciencia de los riesgos que se ciernen.

Procurar la continuidad de la empresa, compaginándola cuando sea posible con alcanzar un crecimiento sostenible, es una faceta señalada como rasgo de SSE por el 50,5% de las grandes empresas. En este ítem destaca el

grado de conocimiento de las microempresas y el autoempleo, con niveles sobre el 41%-43% que suponen una distancia de unos 10 puntos porcentuales sobre las pequeñas y medianas empresas. Este perfil podría revelar la mayor sensibilidad ante sus problemas de supervivencia de las firmas de menor talla.

La última nota potencialmente inherente a la creación de riqueza es *evitar actividades dañinas socialmente* como puedan ser las basadas en el juego, la fabricación de armas o con riesgos latentes para el medio ambiente como la química o la energía nuclear. Las empresas más sensibles a esta nota son el autoempleo (61,8%) y las microempresas (56,7%), mientras que en las pequeñas y medianas firmas el grado de conocimiento se sitúa alrededor del 40%-41%, subiendo hasta el 47,3% en las de mayor tamaño. La mayor conciencia de este principio en las empresas de menor envergadura se ve facilitada por su escasa penetración en este tipo de actividades.

La *distribución equitativa de la riqueza* es aproximada por tres indicadores, que aluden al trato justo y equitativo con tres grupos de interés claves: clientes, trabajadores y proveedores incluyendo la supervisión de la cadena de suministro. El grado de conocimiento de las tres facetas presenta singularidades, aunque apunta a una mejor comprensión por las medianas y grandes empresas y a diferencias entre las organizaciones menores en su percepción de los tres elementos.

El aspecto mejor identificado como arista de SSE dentro de este bloque es el *trato justo y equitativo a los clientes,* señalado mayoritariamente por todos los segmentos, aunque en el caso de las grandes compañías de forma destacada (88.8%). La comprensión de este aspecto sigue una relación en forma de U con el tamaño, siendo las organizaciones micro y pequeñas las menos destacadas en este punto.

El *trato justo y equitativo a proveedores* y trabajadores crece de forma casi continua con el tamaño, pero las pequeñas empresas son una excepción retrocediendo en ellas ligeramente el índice de conocimiento, lo que hace el crecimiento discontinuo. La *relación justa y equitativa con los trabajadores* es identificada por una alta cuota de las empresas de los segmentos mediano (70,2%) y grande (83,8%), quedando pequeñas empresas y microempresas por debajo del 40% y el autoempleo en apenas un 17,6%. Aún menor es el señalamiento del trato justo y equitativo con la cadena de suministro como nota de SSE, pues alcanza apenas al 54,2% de las grandes

sociedades y al 43,2% de las medianas, oscilando entre el 15%-18% en las firmas de menor fuste.

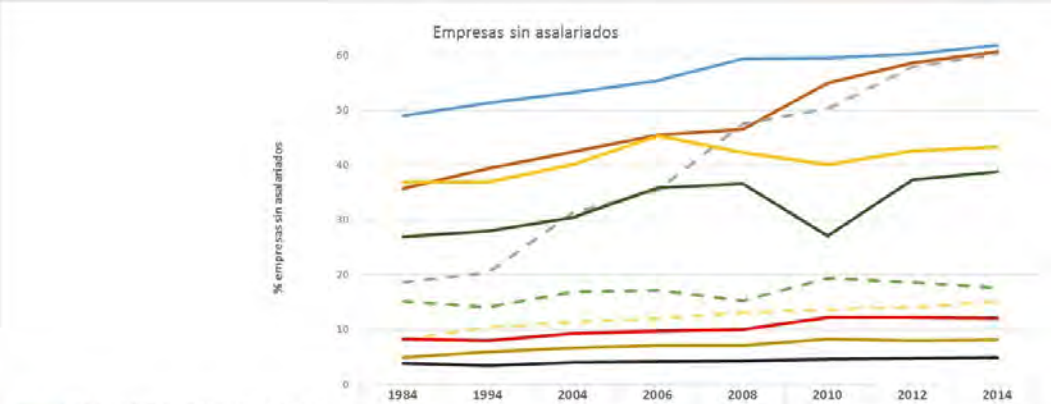
La observación de la evolución temporal en el conocimiento de estas variables (figura 3.11) pone nuevamente a la luz las diferencias de percepción sobre el concepto de SSE entre los distintos segmentos de población por tamaño.

La percepción del significado del concepto de SSE está claramente dominada en las empresas sin asalariados por las facetas de evitar actividades dañinas socialmente, optimizar los resultados económicos y la rentabilidad y brindar un trato justo y equitativo a los clientes, que ocupan los puestos 6 al 8 del ranking. Destaca sobre todo el crecimiento del conocimiento de la relación con los clientes, que se dobló entre 1984 y 2004 y volvió a hacerlo entre 2004 y 2014, hasta ser identificado por un 60% del segmento.

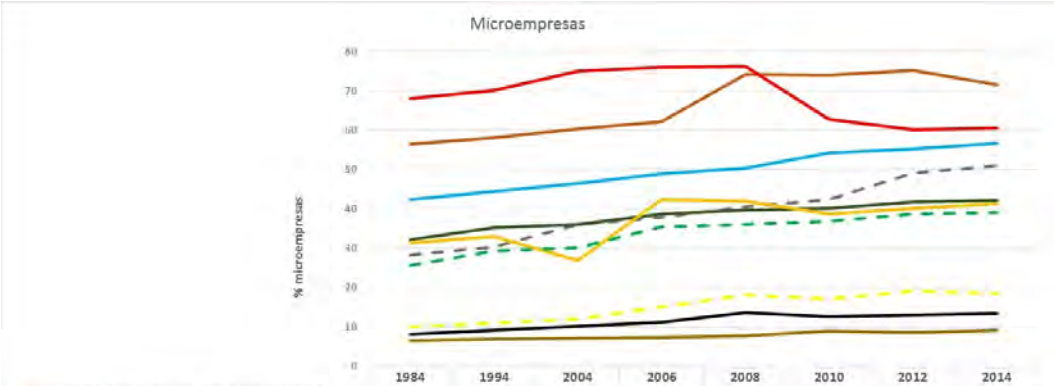
La preocupación por los resultados ha aumentado de forma significativa desde mediados de la pasada década. En cuanto a la prevención de actividades dañinas socialmente, tiene una relevancia que en otros segmentos de población de mayor tamaño no alcanza, y que se ve favorecida por la escasa presencia del autoempleo en ellas. Procurar la continuidad de la empresa es señalado como un punto de SSE por un porcentaje de empresas sin asalariados que supera el 40% desde 2004, y al que se concede una relevancia mayor que la otorgada por organizaciones de mayor talla de forma consecuente a los problemas de supervivencia que atenazan a las primeras.

El desarrollo del capital humano ha ido creciendo en conocimiento paulatinamente y ya ha sido incorporado a su concepto de SSE por el 38,7% de empresas del segmento. En cambio, el trato justo y equitativo a los trabajadores y la creación de empleo son aspectos que reciben una menor atención como aspectos de SSE, quizás por la ausencia de conflictos laborales en el autoempleo. La comprensión del impacto de la relación con la cadena de suministro en un comportamiento responsable sólo se constata en el 15% de empresas sin asalariados, aunque sigue una tendencia creciente.

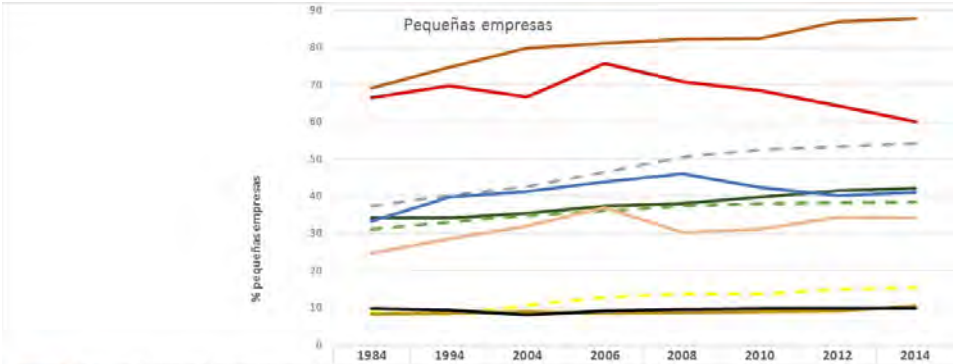
Figura 3.11. Evolución del conocimiento de las dimensiones que deberían formar parte del concepto de responsabilidad económica por la empresa valenciana según el tamaño en % de cada segmento (1984-2014)



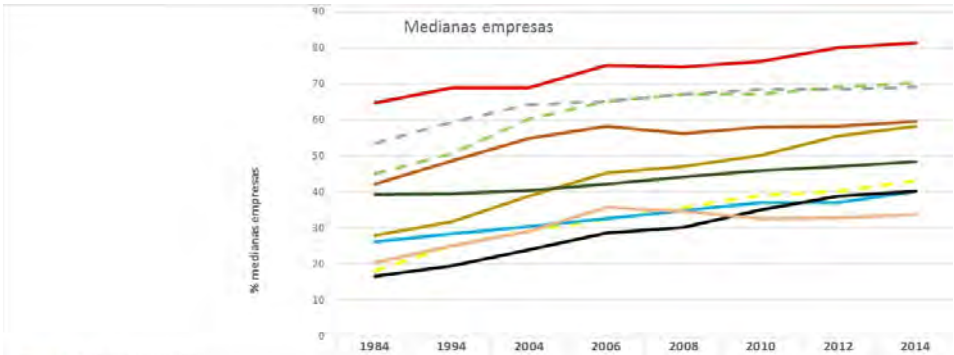
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
6. Evitar actividades dañinas socialmente	48,96	51,38	53,27	55,44	59,42	59,47	60,22	61,83
7. Optimizar los resultados económicos y la rentabilidad	35,74	39,44	42,47	45,46	46,49	55,04	58,59	60,65
8. Trato justo y equitativo a los clientes	18,63	20,45	31,38	35,44	47,49	50,36	57,94	60,17
10. Procurar la continuidad de la empresa, y si es posible alcanzar un crecimiento sostenible	36,88	36,85	40,17	45,29	42,26	40,17	42,61	43,28
11. Desarrollo del capital humano	27,01	28,06	30,45	35,91	36,56	27,15	37,27	38,73
13. Trato justo y equitativo a los trabajadores	15,22	14,08	16,89	17,22	15,28	19,41	18,66	17,58
15. Trato justo y equitativo a los proveedores y supervisión de la cadena de suministrro	8,17	10,45	11,36	12,11	13,1	13,72	14,08	15,09
16. Creación de empleo	8,24	8,07	9,25	9,74	10,11	12,17	12,22	12,07
19. Desarrollo de la reputación corporativa	4,96	6,01	6,74	7,14	7,14	8,28	7,96	8,17
22. Gestión de riesgos	3,97	3,55	4,08	4,28	4,41	4,67	4,82	4,91



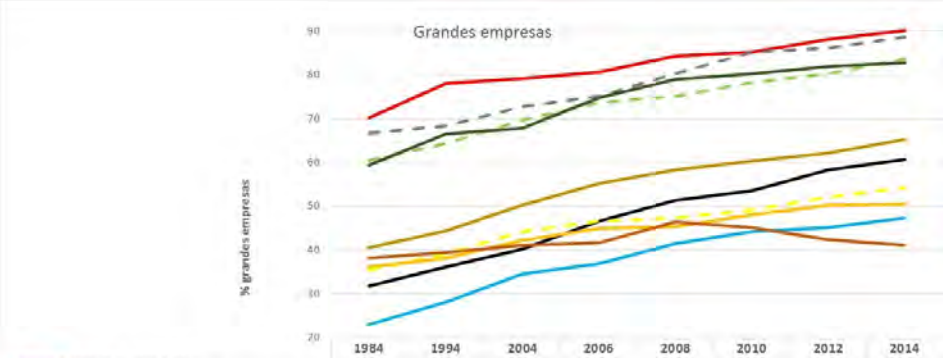
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
3. Optimizar los resultados económicos y la rentabilidad	56,47	58,14	60,28	62,12	74,17	74,05	75,22	71,64
5. Creación de empleo	68,17	70,17	75,04	75,96	76,17	62,71	60,18	60,53
6. Evitar actividades dañinas socialmente	42,47	44,46	46,49	48,92	50,4	54,28	55,27	56,73
8. Trato justo y equitativo a los clientes	28,27	30,41	36,18	37,94	40,58	42,41	49,14	50,97
11. Desarrollo del capital humano	32,31	35,34	36,01	38,75	39,71	40,17	41,86	42,15
12. Procurar la continuidad de la empresa, y si es posible alcanzar un crecimiento sostenible	31,34	33,09	26,86	42,38	41,96	38,84	40,15	41,34
14. Trato justo y equitativo a los trabajadores	25,74	29,47	30,3	35,49	36,14	37	38,76	39,19
16. Trato justo y equitativo a los proveedores y supervisión de la cadena de suministrro	10,06	11,07	12,07	15,17	18,19	17,2	19,17	18,65
17, Gestión de riesgos	8,27	9,17	10,27	11,28	13,74	12,74	13,16	13,57
20. Desarrollo de la reputación corporativa	6,67	6,94	7,1	7,38	7,74	8,96	8,71	9,17



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
1. Optimizar los resultados económicos y la rentabilidad	69,17	74,73	79,8	81,15	82,26	82,47	86,94	87,81
6. Creación de empleo	66,47	69,74	66,74	75,7	70,74	68,47	64,26	60,06
7. Trato justo y equitativo a los clientes	37,34	40,18	42,47	46,5	50,57	52,51	53,27	54,26
9. Desarrollo del capital humano	34,14	34,2	35,39	37,41	38,09	39,71	41,4	42,18
11. Evitar actividades dañinas socialmente	33,27	39,85	41,37	43,77	46,04	42,28	40,29	41,11
12. Trato justo y equitativo a los trabajadores	31,17	33,06	34,82	36,17	37,43	37,99	38,18	38,44
13. Procurar la continuidad de la empresa, y si es posible alcanzar un crecimiento sostenible	24,77	28,65	32	36,94	30,19	31,18	34,41	34,09
18. Trato justo y equitativo a los proveedores y supervisión de la cadena de suministrro	8,64	8,29	10,72	12,83	13,6	13,67	14,9	15,42
20. Desarrollo de la reputación corporativa	8,26	8,61	8,9	8,46	8,64	9,04	9,14	10,45
22. Gestión de riesgos	9,72	9,43	8,17	9,27	9,65	9,82	9,77	9,71



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
3. Creación de empleo	64,71	68,92	68,99	75,12	74,63	76,28	80,11	81,47
5. Trato justo y equitativo a los trabajadores	45,14	50,57	60,28	65,14	67,17	67,22	69,17	70,2
6. Trato justo y equitativo a los clientes	53,58	59,27	64,24	65,13	67,08	68,42	68,47	69,18
7. Optimizar los resultados económicos y la rentabilidad	42,17	48,74	55	58,23	56,14	57,94	58,26	59,61
8. Desarrollo de la reputación corporativa	27,94	31,68	38,92	45,27	47,19	50,28	55,47	58,21
9. Desarrollo del capital humano	39,41	39,5	40,45	42,18	44,19	46,07	47,18	48,42
11. Trato justo y equitativo a los proveedores y supervisión de la cadena de suministrro	18,27	25,14	29,37	32,4	35,74	39,07	40,15	43,17
13. Evitar actividades dañinas socialmente	26,22	28,39	30,47	32,55	34,9	36,99	37,2	40,29
14. Gestión de riesgos	16,68	19,42	24,08	28,74	30,25	35,19	38,94	40,19
19. Procurar la continuidad de la empresa, y si es posible alcanzar un crecimiento sostenible	20,48	25,19	29,18	35,85	34,62	32,61	32,96	33,67



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
3. Creación de empleo	70,27	78,06	79,18	80,66	84,26	85,16	88,06	90,17
5. Trato justo y equitativo a los clientes	66,62	68,41	72,71	75,08	80,22	85,18	86,04	88,75
6. Trato justo y equitativo a los trabajadores	60,56	64,28	69,73	73,71	75,19	78,29	80,24	83,81
7. Desarrollo del capital humano	59,47	66,48	67,82	74,72	78,95	80,17	81,83	82,8
11. Desarrollo de la reputación corporativa	40,6	44,46	50,19	55,19	58,24	60,28	62,08	65,21
12. Gestión de riesgos	31,82	36,11	40,17	46,48	51,27	53,44	58,28	60,74
14. Trato justo y equitativo a los proveedores y supervisión de la cadena de suministrro	35,47	39,06	44,17	46,48	47,22	49,17	52,05	54,18
15. Procurar la continuidad de la empresa, y si es posible alcanzar un crecimiento sostenible	36,08	38,21	42,17	44,96	45,27	48,12	50,14	50,47
17. Evitar actividades dañinas socialmente	23,04	28,04	34,45	36,84	41,44	44,27	45,09	47,31
20. Optimizar los resultados económicos y la rentabilidad	38,17	39,48	41,07	41,66	46,47	45,02	42,4	41,07

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

El perfil de conocimiento de los elementos de responsabilidad económica es similar en las microempresas y pequeñas empresas. Las dos notas a las que otorgan mayor significado como partes del concepto de SSE son la optimización de los resultados económicos y de la rentabilidad (la nota más conocida de SSE) y la creación de empleo (quinto y sexto lugar respectivamente), aunque con tendencias contrarias. La optimización de los resultados financieros ha sido un aspecto que ha distinguido el concepto de responsabilidad económica asumido por estas organizaciones, pues ya en 1984 era señalada por el 56,5% y el 69,2% respectivamente. Pero aún por encima en grado de conocimiento estaba la creación de empleo, señalada por el 68,2% y 66,5% respectivamente. Sin embargo, la primera variable ha seguido creciendo en grado de identificación como SSE hasta alcanzar al 71,6% y 87,8% de microempresas y pequeñas empresas, mientras que la segunda tras crecer hasta 2006-2008, ha cambiado de signo descendiendo bruscamente (16 y 15 puntos respectivamente) hasta quedar en 2014 en el 60% en ambos. Es este un cambio de percepción indudablemente ligado al impacto de los problemas de la reciente crisis y su coste en términos laborales, que ha conducido a muchos empresarios a redefinir su concepto de SSE encauzándolo hacia nuevas facetas ante las dificultades para reanimar a corto plazo la ocupación.

Ambos segmentos de tamaño también comparten el aumento del grado de conocimiento de atributos como el trato justo y equitativo a los clientes, a los trabajadores y a los proveedores y el desarrollo del capital humano, aunque en todos los casos de forma minoritaria. En ambos grupos la preocupación por mantener la continuidad de la empresa y, si cabe, alcanzar un crecimiento sostenible subió entre 1984 y 2006, alcanzando niveles máximos del 42,4% y 37%, para caer bruscamente entre 2006 y 2010 reflejando la conciencia de la supervivencia como un reto directivo más allá de la SSE, y estabilizarse desde entonces en niveles del 41% y 34% respectivamente.

En cambio, la percepción de la variable evitar actividades dañinas socialmente ha seguido creciendo en las microempresas mientras que en las pequeñas empresas ha iniciado ya una senda descendente, quizás por la necesidad de buscar nuevas actividades tras el agotamiento de sus negocios tradicionales.

Por último, llama la atención el bajo entendimiento del desarrollo de la reputación corporativa y de la gestión de riesgos como rasgos definitorios de la responsabilidad económica, que deben reflejar la minoritaria profesionalización de la gestión de ambos retos en estos negocios, en todos los segmentos de menos de 49 asalariados. Aunque su percepción ha sido creciente desde 1984, siguen siendo aspectos que escapan en un porcentaje entre el 86% y el 95% al marco mental de estas empresas sobre la SSE.

El concepto de responsabilidad económica difiere significativamente según el tamaño. En los primeros grupos, el grado de conocimiento de todas las variables ha mejorado durante las tres últimas décadas, aunque con una magnitud asimétrica. El ítem más señalado como rasgo de SSE es la creación de empleo (puesto 3 del ranking), alcanzando al 81,5% y 90,2% respectivamente, tras crecer más de 17 y unos 20 puntos porcentuales. El trato justo y equitativo a clientes y trabajadores (lugares 5 y 6 del escalafón) también goza de un alto índice de conocimiento, que se sitúa en el entorno del 70% y 84%-88% en medianas y grandes sociedades respectivamente. El tercer rasgo representativo de la distribución equitativa de la riqueza, el trato justo a los proveedores, ha progresado asimismo en conocimiento, aunque aún permanece en niveles inferiores (43,2% de medianas y 54,2% de grandes compañías). La reputación corporativa, desconocida para la mayoría de empresas de menos de 49 empleados, sube en conoci-

miento del 58,2% y 65,2% de medianas y grandes empresas respectivamente, tras haber aumentado más de 30 y unos 25 puntos porcentuales desde 1984.

En cambio, es muy distinta la percepción de la optimización de los resultados económicos y de la rentabilidad. Esta faceta sigue siendo identificada como rasgo definitorio de la SSE por casi el 60% de medianas empresas tras haber crecido 17 puntos porcentuales y auparse al puesto séptimo del ranking. Por el contrario, en las grandes empresas esta variable queda ya relegada al puesto 20 y sólo es señalada por el 41%, reflejando las dudas en aumento desde 2008 sobre su carácter de componente del concepto de SSE. Tampoco es equiparable la identificación del desarrollo del capital humano, pues siendo creciente en ambos segmentos, en las medianas empresas apenas alcanza al 48,4% (tras crecer 8 puntos porcentuales) mientras que en las grandes empresas lo hace al 82,8% tras ganar casi 23 puntos porcentuales, aupándose al séptimo puesto del ranking.

Los tres últimos ítems propuestos (evitar actividades dañinas socialmente, gestión de riesgos y procurar la continuidad de la empresa) han crecido en ambos estratos de forma constante durante el periodo analizado, alcanzando niveles de conocimiento entre el 33-40% y 47%-61% en las medianas y grandes empresas respectivamente.

Dado que la responsabilidad económica comprende dos dimensiones, la creación de riqueza y su distribución equitativa, es interesante saber si el avance en el conocimiento por la empresa valenciana de ambas ha sido parejo, o si su comprensión está sesgada hacia una de dichas facetas (figura 3.12). Se partirá a estos efectos de los datos compilados en la tabla 3.2, que brinda una aproximación al grado de conocimiento medio de las dos dimensiones señaladas calculado como el promedio del conocimiento de todos los ítems que las forman.

En términos promedios, la identificación por la empresa valenciana como rasgo arquetípico de responsabilidad económica de los aspectos relacionados con la creación de riqueza ha sido significativamente superior a la alcanzada por las facetas de distribución equitativa de la riqueza, desde 1984 hasta 2008. Ahora bien, se aprecia una clara tendencia descendente en la distancia existente en el grado de conocimiento de ambas dimensiones, que finalmente ha pasado a valores negativos en 2010 que han crecido en magnitud desde entonces.

Tabla 3.2. Evolución del grado de conocimiento medio de las dimensiones de creación de riqueza y distribución equitativa de la riqueza por la empresa valenciana según el tamaño en porcentaje de cada segmento (1984-2014)

	CREACIÓN DE RIQUEZA					
	Autoempleo	Microem-presas	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
1984	23,68	35,10	35,11	33,94	37,33	28,57
1994	24,77	36,76	37,89	37,41	41,62	30,64
2004	26,63	37,44	38,91	41,01	44,85	32,90
2006	29,04	40,97	41,81	45,42	48,41	35,11
2008	29,48	43,41	40,80	45,99	51,35	36,24
2010	29,56	41,68	40,42	47,91	53,06	36,08
2012	31,96	42,08	40,89	50,02	55,07	37,93
2014	32,81	42,16	40,77	51,69	56,67	38,60
	DISTRIBUCIÓN DE RIQUEZA					
	Autoempleo	Microem-presas	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
1984	14,01	21,36	25,72	39,00	54,22	24,31
1994	14,99	23,65	27,18	44,99	57,25	26,80
2004	19,88	26,18	29,34	51,30	62,20	29,63
2006	21,59	29,53	31,83	54,22	65,09	32,66
2008	25,29	31,64	33,87	56,66	67,54	34,80
2010	27,83	32,20	34,72	58,24	70,88	36,65
2012	30,23	35,69	35,45	59,26	72,78	38,63
2014	30,95	36,27	36,04	60,85	75,58	39,55

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Esta evolución se debe sobre todo al lento crecimiento del porcentaje de empresas valencianas que identifican los 7 atributos propuestos como indicadores de la creación de riqueza, que sube sólo 2 puntos porcentuales desde 2008 a 2014, mientras que la cuota de empresas que señalan los 3 atributos de distribución de la riqueza como rasgo de SSE ha aumentado a un ritmo ligeramente mayor durante todo el periodo, ganando 5 puntos desde 2008 hasta 2014. Es decir, en promedio, la empresa valenciana ha demostrado, desde la entrada en crisis en 2008, mayor conciencia de los aspectos relacionados con la distribución equitativa de la riqueza que con la generación de la misma, dando así signos de una mayor información sobre qué significa la SSE.

Figura 3.12. Evolución de la distancia en grado de conocimiento de las dimensiones de creación de riqueza y distribución equitativa de la riqueza por la empresa valenciana según el tamaño en porcentaje de cada segmento (1984-2014)

	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Autoempleo	9,67	9,77	6,76	7,45	4,19	1,73	1,73	1,86
Microempresas	13,74	13,11	11,25	11,44	11,78	9,48	6,39	5,89
Pequeñas	9,40	10,71	9,57	9,98	6,93	5,70	5,44	4,73
Medianas	-5,05	-7,59	-10,28	-8,80	-10,67	-10,33	-9,25	-9,16
Grandes	-16,89	-15,63	-17,35	-16,68	-16,20	-17,82	-17,71	-18,91
Total	4,26	3,85	3,26	2,45	1,44	-0,57	-0,70	-0,96

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Sin embargo, esta conclusión debe matizarse dada la variabilidad de las respuestas según el tamaño de empresa. La diferencia entre el grado de conocimiento de las variables relacionadas con la creación y la distribución equitativa de la riqueza es negativa en las medianas y grandes empresas, pero positiva en los otros tres segmentos, y además presenta tendencias diferentes. La relación entre distancia y tamaño es casi directamente creciente.

En las compañías con al menos 250 asalariados, el conocimiento de los dos frentes de responsabilidad económica ha crecido de forma continua desde 1984 hasta 2014. Las medianas empresas han aumentado su identificación media de los atributos de creación de riqueza desde el 34% al 51.7%, en tanto que las grandes lo han hecho desde el 37,3% hasta el 56,7%. En cuanto a los rasgos relativos a la distribución equitativa de riqueza, el avance ha sido del 39% al 60,9% y del 54,2% al 75,6% en medianas y grandes respectivamente. La consecuencia de esta evolución es que estas organizaciones han mejorado su percepción de la responsabilidad económica en el aspecto más genuino de la misma que atañe a la satisfacción de grupos de interés variopintos y distintos a la propiedad. Así lo hace constar el ensanchamiento de la distancia entre el conocimiento de las características de la creación y la distribución de riqueza, que ha aumentado en las medianas de 5 a cerca de 10 puntos porcentuales (aunque se haya estancado en torno a ese valor desde 2004) y de casi 17 a 19 puntos porcentuales en las grandes compañías. Aunque no se trate de incrementos notables, lo relevante es la tendencia creciente sostenida y el hecho de que 3 de cada 5 medianas y 3 de 4 cuatro grandes empresas sean ya conscientes del significado que tiene una relación justa y equitativa con sus grupos de interés y que esta comprensión vaya incluso por delante de la que tienen respecto a los temas de creación de riqueza, de especial relevancia para los propietarios.

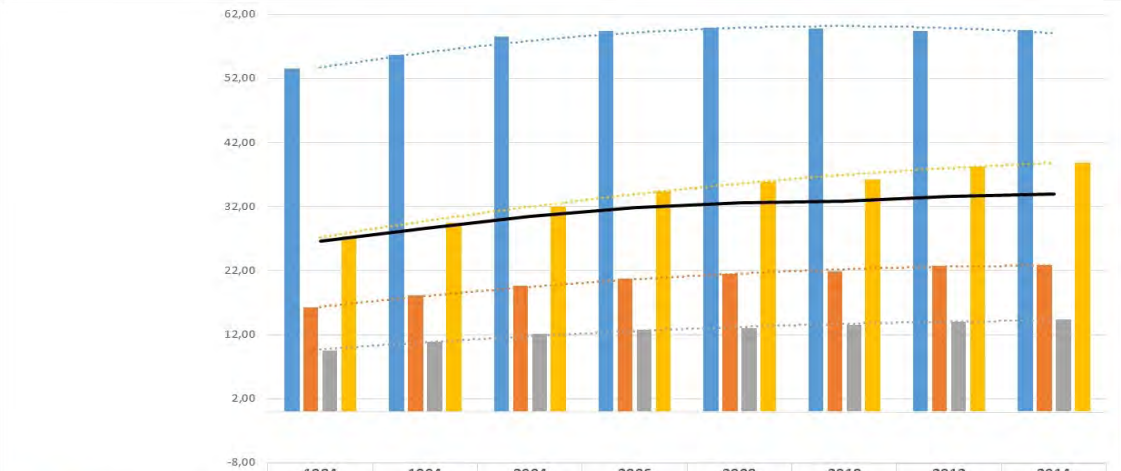
Esta lectura positiva de la penetración del concepto de sostenibilidad social en cuanto a responsabilidad económica se convierte en negativa cuando pasamos a referirnos al resto de empresas valencianas de menor fuste. En los tres segmentos de la población empresarial regional de menor tamaño, la distancia ha ido disminuyendo de forma casi constante, siendo especialmente acentuada la contracción desde 2008. En los tres estratos, el grado de conocimiento de la creación de riqueza como aspecto de la SSE ha crecido entre 1984 y 2016, para detenerse desde entonces en niveles que en ningún caso superan el 43%. Peor aún ha sido la trayectoria respecto a la distribución equitativa de riqueza pues, aunque ha crecido ininterrumpidamente en todo el periodo analizado, lo ha hecho a cuentagotas y apenas alcanzaba en 2014 a entre el 31% y el 36% de la población de los segmentos. La consecuencia inevitable de estas dos fuerzas ha sido la reducción de la distancia de 9,7 a 1,9, de 13,7 a 5,9 y de 9,4 a 4,7 en autoempleo, micro y pequeñas empresas, respectivamente. Se trata pues de co-

lectivos con una percepción del significado de la SSE cada vez más volcada hacia los problemas de creación de riqueza en detrimento de un avance de cómo deben ir acompañados de la forma de distribuirla equitativamente.

III.1.1.6. Conocimiento del concepto de sostenibilidad social: una visión de síntesis

Si se toma el conjunto de las cuatro dimensiones identificadas en el concepto de SSE, cabe deducir que la empresa valenciana promedio manifiesta un grado de conocimiento creciente en todos ellos, así como en el propio constructo global de sostenibilidad social integrado por dichas dimensiones (figura 3.13). Su comprensión ha mejorado continuamente en las tres últimas décadas, aunque el grado de conocimiento medio se sitúa todavía en el 33,9%, con una ganancia de sólo poco más de 13 puntos desde 1984. No obstante, mientras que necesitó 20 años (1984-2004) para avanzar menos de 4 puntos, en la mitad de tiempo (2004-2014) ha conseguido prácticamente el mismo resultado. La difusión del concepto se está pues acelerando si bien a una velocidad aún moderada, aunque el avance en la aceptación de sus distintas dimensiones es variable.

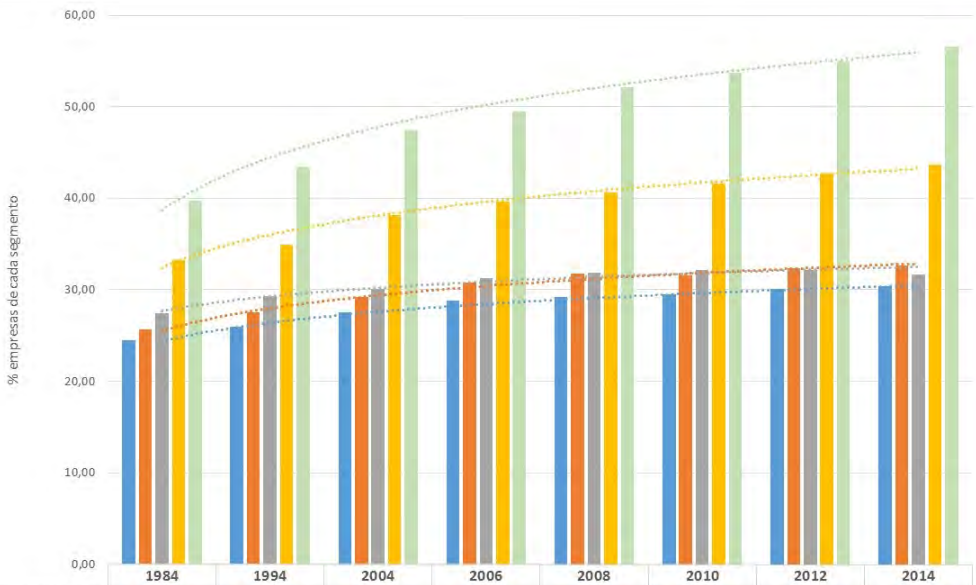
Figura 3.13. Evolución del grado de conocimiento medio de las dimensiones de la sostenibilidad social por la empresa valenciana (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Responsabilidad legal	53,59	55,68	58,49	59,41	59,95	59,73	59,40	59,51
Responsabilidad discrecional	16,22	18,06	19,61	20,79	21,48	21,87	22,69	22,88
Responsabilidad ética	9,50	10,91	12,09	12,71	12,94	13,48	13,98	14,37
Responsabilidad económica	27,29	29,49	31,92	34,37	35,80	36,25	38,14	38,88
Responsabilidad social global	26,65	28,54	30,53	31,82	32,54	32,82	33,55	33,91

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 3.14. Evolución del grado de conocimiento medio del concepto de sostenibilidad social por la empresa valenciana según el tamaño en porcentaje de cada segmento (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Empresas sin asalariados	24,53	25,98	27,58	28,82	29,26	29,48	30,13	30,41
Microempresas	25,69	27,55	29,24	30,78	31,81	31,62	32,33	32,65
Pequeñas empresas	27,42	29,33	30,11	31,32	31,89	32,14	32,19	31,68
Medianas empresas	33,21	34,92	38,12	39,67	40,62	41,59	42,68	43,67
Grandes empresas	39,76	43,43	47,40	49,47	52,18	53,72	55,02	56,55

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La responsabilidad legal es el aspecto más identificado (59,5%), seguido de la responsabilidad económica (38,9%), la responsabilidad discrecional (22,9%) y la responsabilidad ética (14,4%). No obstante ser la parte de la SSE más comprendida, el grado de conocimiento de la responsabilidad legal sólo ha crecido en unos 6 puntos porcentuales desde 1984 hasta 2006, permaneciendo desde entonces estancado a las puertas del 60%. Los otros tres componentes del concepto SSE han aumentado más en términos relativos (6.6, 4.9 y 11,6 puntos porcentuales para la responsabilidad discrecional, ética y económica, respectivamente), sin que este avance se haya visto frenado por el cambio de ciclo económico. Este balance invita a concluir que, en promedio, la empresa valenciana tiene aún un grado de conocimiento parcial y poco profundo de la SSE, dominado por objetivos de cumplimiento legal, poco ampliado con otras responsabilidades voluntariamente acatadas, y con una baja comprensión de las acciones de creación y distribución de riqueza y éticas que también podría incorporar, si

bien parece en la senda correcta al ir avanzando la cuota de empresas que mejoran su comprensión del concepto.

El grado de conocimiento de la SSE en su conjunto manifiesta una tendencia creciente desde 1984, aunque varía significativamente en función del tamaño (figura 3.14). La relación entre grado de conocimiento y tamaño podría ser creciente, si no fuese por la anómala baja comprensión entre las pequeñas empresas. Las grandes empresas son el segmento más comprensivo del concepto, pues un 56,6% de ellas lo identifican, habiendo aumentado el porcentaje en casi 17 puntos porcentuales desde 1984. Las medianas compañías también han progresado aceptablemente extendiéndose ya el conocimiento del concepto a un 43,7% de ellas, 10,5 puntos porcentuales más que 30 años antes. En las empresas de menos de 10 asalariados también ha aumentado la comprensión del significado de SSE, abarcando ya al 32,7% y 30,4% de microempresas y autoempleo, respectivamente. En cambio, la percepción del concepto entre las pequeñas empresas valencianas se ha detenido desde 2006 ligeramente por encima del 31%, señalando a las empresas de este estrato dimensional como las más retrasadas en asimilar qué se entiende por SSE en sus diversos significados.

La distribución del conocimiento de la SSE entre las empresas valencianas según su tamaño es igualmente variable (tabla 3.3). La evolución general durante las tres últimas décadas se ha distinguido por el incremento del conocimiento del concepto en todas sus dimensiones en todos los estratos de tamaño. Sin embargo, este crecimiento ha sido de magnitud bien distinta entre los diferentes segmentos.

En las empresas sin asalariados, el progreso a nivel global del conocimiento de la SSE se ha asentado en la mejora del conocimiento en responsabilidad económica, que ha ganado 11,5 puntos porcentuales de forma continua durante todo el periodo. La identificación del concepto de SSE en sus dimensiones legal y discrecional también ha avanzado (4,7 y 6,1 puntos, respectivamente), aunque con tendencias bien distintas. La comprensión del concepto a nivel legal se ha detenido en el nivel alcanzado en 2004, ligeramente por encima del 60% que, no obstante, la coloca como la categoría de SSE más conocida, 28 puntos por encima de la responsabilidad económica.

Tabla 3.3. Evolución del grado de conocimiento medio de las dimensiones de la sostenibilidad social por la empresa valenciana según el tamaño en porcentaje de cada segmento (1984-2014)

	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
EMPRESAS SIN ASALARIADOS								
Responsabilidad legal	55,73	57,84	60,66	61,25	61,42	60,98	60,43	60,44
Responsabilidad discrecio-nal	14,46	16,33	17,36	18,71	19,28	19,64	20,20	20,51
Responsabilidad ética	7,15	7,92	7,68	8,52	8,10	8,25	8,45	8,44
Responsabilidad económica	20,78	21,83	24,61	26,80	28,23	29,04	31,44	32,25
MICROEMPRESAS								
Responsabilidad legal	46,82	50,57	54,33	56,08	56,86	55,96	56,46	56,63
Responsabilidad discrecional	15,77	16,78	18,13	19,24	19,91	20,73	21,75	22,44
Responsabilidad ética	9,18	10,01	10,43	10,24	10,61	10,96	10,95	11,15
Responsabilidad económica	30,98	32,83	34,06	37,54	39,88	38,84	40,16	40,39
PEQUEÑAS EMPRESAS								
Responsabilidad legal	53,72	55,69	56,48	57,41	58,78	59,91	57,90	57,74
Responsabilidad discrecional	16,19	18,19	19,27	20,54	21,04	20,93	22,41	20,32
Responsabilidad ética	7,47	8,78	8,66	8,50	9,01	8,99	9,19	9,28
Responsabilidad económica	32,30	34,67	36,04	38,82	38,72	38,71	39,26	39,35
MEDIANAS EMPRESAS								
Responsabilidad legal	57,01	54,85	56,57	56,45	57,37	57,93	58,05	58,68
Responsabilidad discrecional	22,06	23,38	25,64	26,13	27,23	27,05	27,79	27,86
Responsabilidad ética	18,32	21,77	26,19	28,06	28,69	30,36	32,08	33,69
Responsabilidad económica	35,46	39,68	44,10	48,06	49,19	51,01	52,79	54,44
GRANDES EMPRESAS								
Responsabilidad legal	58,03	60,45	63,62	63,30	63,62	63,97	64,40	64,73
Responsabilidad discrecional	26,99	30,79	34,05	35,71	37,85	38,29	38,99	40,23
Responsabilidad ética	27,81	32,21	37,77	41,28	46,40	49,72	52,09	54,77
Responsabilidad económica	46,21	50,26	54,17	57,58	60,85	62,91	64,62	66,45

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Mientras que el conocimiento de la responsabilidad discrecional, si bien sólo cubre al 20,5% del segmento, ha avanzado constantemente en el periodo, aunque con cierta ralentización tras la entrada en la crisis. Por su parte, la aptitud para distinguir el significado de la responsabilidad ética en este colectivo sigue en niveles francamente bajos (8,4%), apenas un punto por encima de hace 30 años, habiendo incluso retrocedido desde el nivel de 2006.

Dentro de las microempresas, el avance más palpable en grado de conocimiento se observa en responsabilidad legal y económica, con ganancias de unos 10 puntos porcentuales, seguidas de responsabilidad discrecional que sube 6,7 puntos. La percepción del significado de SSE a nivel legal sigue siendo la mayoritaria (56,6%), si bien manifiesta un claro signo de estancamiento en este nivel desde 2006. En cambio, la responsabilidad económica ha progresado de forma más continua, aunque la distancia entre ambas sigue en 16 puntos. En términos relativos, el avance más significativo se ha dado en conocimiento de la responsabilidad discrecional pues sube más de un 42% hasta alcanzar al 22,4% de las microempresas. De nuevo, el aspecto peor conocido es la responsabilidad ética, que alcanza apenas al 11,2% tras aumentar en cerca de 2 puntos desde 1984. La tendencia en esta última faceta es hacia un incremento continuo pero muy pausado.

Las pequeñas empresas enseñan un crecimiento continuo en conocimiento del alcance de responsabilidad económica de unos 7 puntos porcentuales, hasta acercarse al 40% del segmento. Ha reducido así la diferencia cognitiva con la responsabilidad legal en tres puntos, la cual permanece estancada en el rango del 57, 7% al que llegó en 2006 y tras retroceder desde el máximo cercano al 60% logrado en 2010. La evolución en conocimiento de la responsabilidad discrecional no exhibe logros más positivos, pues aunque haya aumentado en algo más de 4 puntos desde 1984, permanece estabilizada alrededor del 20% desde 2006. El avance en responsabilidad ética también ha sido magro, pues no alcanza los 2 puntos porcentuales y deja el porcentaje de pequeñas empresas conocedor de su alcance apenas en el 9,3%.

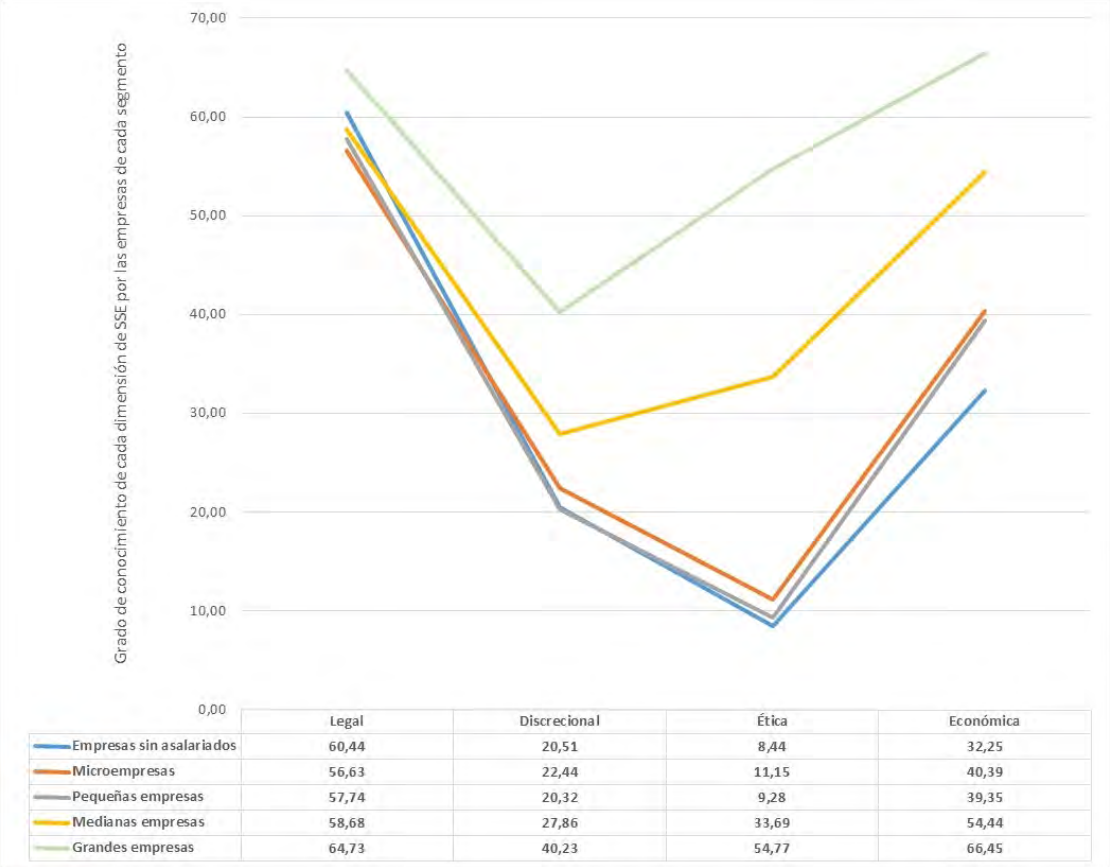
El cuadro evolutivo de las medianas empresas es bien distinto al de las categorías menores, tanto por la penetración del concepto de SSE en las distintas dimensiones como por la periodificación de su avance. El grado de

conocimiento de la responsabilidad legal y económica es bastante similar y en la primera de estas facetas (58,7%) apenas supera a la segunda (54,4%) en 4 puntos tras haber crecido sin interrupción en unos 19 puntos desde 1984, mientras que en rentabilidad económica apenas lo ha hecho en 1,7 puntos. Es igualmente significativo que el conocimiento del alcance de la responsabilidad ética ya supera al de la responsabilidad discrecional (33,7% frente al 27,9%) tras ganar 15 puntos porcentuales (frente a sólo 5); la distancia se ha recortado de forma más sustancial desde 2008, cuando la comprensión de la responsabilidad discrecional empieza a ralentizarse mientras que la de la responsabilidad ética mantiene su ritmo anterior.

El cambio de balances de conocimiento de las distintas dimensiones de SSE que las medianas empiezan a traslucir se confirma en las grandes compañías que no sólo exhiben mayor comprensión de todas sus facetas, sino que acentúan las tendencias. El conocimiento medio en 2014 por las grandes empresas del significado de la responsabilidad económica, tras aumentar más de 20 puntos en las tres últimas décadas, se extiende ya al 66,5% del segmento superando el 64,7% en responsabilidad legal; se confirma así el sorpasso ya anunciado tras igualarse en 2012. Pero más interesante todavía es apreciar el importante crecimiento de la comprensión de la responsabilidad ética, que abarca ya a casi el 55% tras doblarse desde 1984 y siendo al progreso más notable desde 2008 pues en apenas seis años ha ganado 9 puntos que le costó alcanzar más de 20 años en el pasado. Un 54,8% de este colectivo ya percibe el significado de responsabilidad ética. La responsabilidad discrecional también sigue una senda de conocimiento creciente añadiendo más de 13 puntos porcentuales hasta rebasar en 2014 el 40% del segmento.

La evolución del grado de conocimiento de cada dimensión de la SSE dentro de cada segmento de tamaño (figura 3.15) sigue en todos los casos una forma de U, aunque se observan dos patrones de difusión del conocimiento bien desemejantes entre autoempleo, micro y pequeñas empresas, por un lado, y medianas y grandes empresas por el otro lado. En el primer bloque, el mínimo del conocimiento se da en responsabilidad ética y el máximo en responsabilidad legal. En cambio, en el segundo grupo el mínimo pasa a ser la responsabilidad discrecional y el máximo ya es (grandes) o se aproxima (medianas) la responsabilidad económica.

Figura 3.15. Grado medio de conocimiento real de las dimensiones del concepto de sostenibilidad social por la empresa valenciana en cada segmento de tamaño (2014)

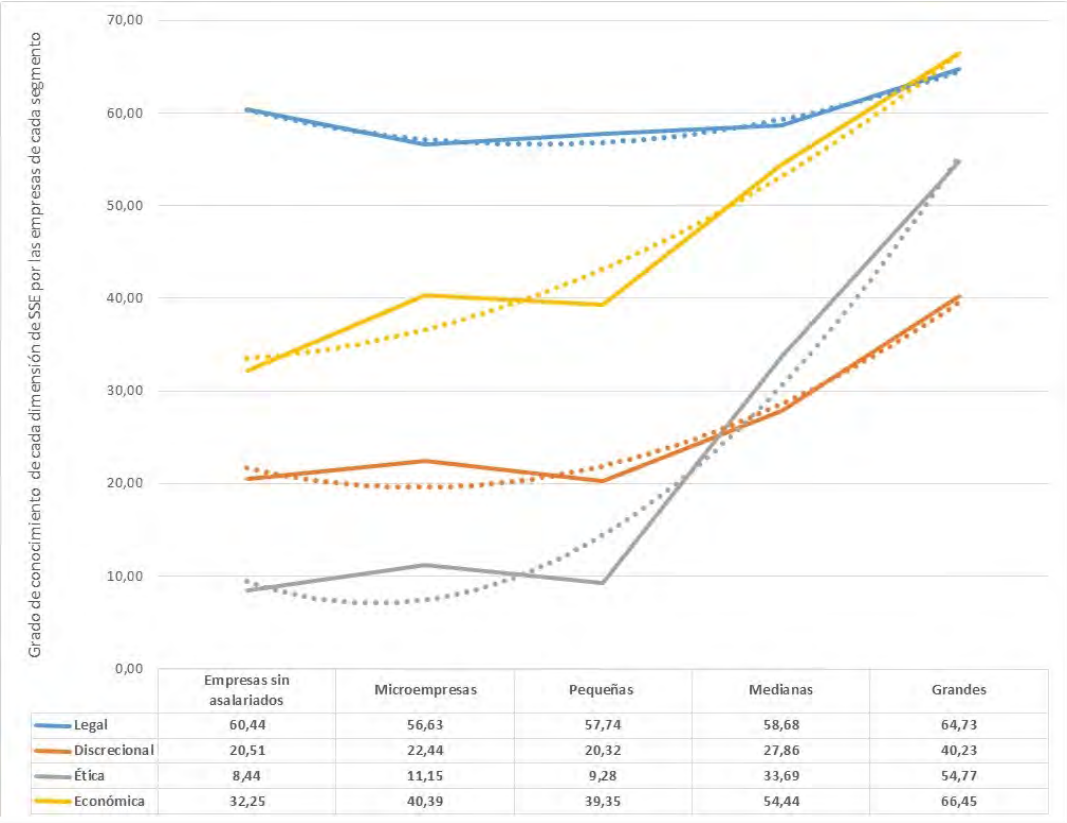


Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Las empresas de menos de 200 trabajadores descuellan en positivo conocimiento de la responsabilidad legal, siendo su flanco más negativo en conocimiento la responsabilidad ética. La diferencia entre el conocimiento de la responsabilidad legal es significativamente superior a las otras tres. Es igualmente significativa en estos tres segmentos la diferencia entre grado de conocimiento de la responsabilidad legal con las responsabilidades discrecional y económica; así como entre estas dos últimas siempre en favor de la segunda. Hay pues un cuadro de difusión de conocimiento de la SSE entre autoempleo, micro y pequeñas empresas que sigue un patrón clásico de las organizaciones sitas en su curva de aprendizaje en la fase más temprana. Por el contrario, las medianas y grandes empresas son organizaciones más maduras en conocimiento de la SSE, reflejándose dicha madurez en el progreso paralelo de todas las dimensiones y sobre todo en la

mayor comprensión de las facetas de SSE que requieren mayor cambio cultural como son la discrecional y la ética. En estos dos segmentos las diferencias en conocimiento de responsabilidad legal y económica no son ya significativas, y la responsabilidad ética ha superado a la discrecional.

Figura 3.16. Relación entre grado medio de conocimiento de las dimensiones del concepto de sostenibilidad social y tamaño por la empresa valenciana (2014)



$RL_G > RL_{MI,\ P}$**
$RD_{ME} > RD_P$**
$RD_G > RD_{A,MI,P,ME}$****
$RET_G > RET_{A,\ MI,\ P,\ ME}$***
$RET_{ME} > RET_{A,MI,\ P}$***
$REC_G > REC_{ME}$***
$REC_G > REC_{A,\ P,\ MI}$****
$REC_{ME} > REC_{A,\ P,\ MI}$***
$REC_{MI,\ P} > REC_A$**

RL: responsabilidad legal
RD: responsabilidad discrecional
RET: responsabilidad ética
REC: responsabilidad económica

A. autoempleo
MI: microempresas
P: pequeñas empresas
ME: medianas empresas
G: grandes empresas

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La relación entre el grado de conocimiento de cada dimensión y el tamaño (figura 3.16) sigue patrones distintos según la faceta de la SSE. La comprensión del concepto de SSE está relacionada directamente con el tamaño en responsabilidad discrecional, ética y económica, pero esta asociación se rompe en el caso de las pequeñas firmas que reportan índices de conocimiento menores que las micro y medianas. Por su parte, el grado de conocimiento de la responsabilidad legal sigue una relación con la dimensión en forma es de U.

El grado de conocimiento de la SSE por las grandes empresas valencianas es superior de forma estadísticamente significativa al del resto de organizaciones en las cuatro dimensiones del concepto, aunque especialmente amplia en el caso de la responsabilidad ética, que es identificada por casi el 55% de aquellas, por el 33,7% de las medianas, quedando muy lejos las microempresas (11,2%), las pequeñas (9,3%) y el autoempleo (8,4%), cuyas diferencias no son estadísticamente significativas. El porcentaje de grandes empresas que asimila el componente ético de la SSE se ha doblado desde 1984, crecimiento que sólo ha sido seguido por las medianas con un avance del 84%, siendo el aumento constante en ambos casos; en cambio, en los otros segmentos de tamaño, el avance ha sido más lento y además se ha visto frenado por la llegada de la crisis de 2008. No obstante, la penetración del concepto entre las medianas empresas también guarda diferencias significativas estadísticamente con el resto.

La responsabilidad discrecional es conocida por el 40,2% de grandes empresas, doblando a las empresas de menos de 50 empleados y un 44,4% por encima del nivel de las medianas compañías. Estas diferencias son todas estadísticamente muy significativas. De nuevo, el conocimiento más bajo se observa en las pequeñas empresas (20,3%), que además han retrocedido desde 2008, aunque ahora la diferencia sólo es significativa en comparación con las medianas, pero no con las empresas de menos de 10 asalariados.

La responsabilidad económica es conocida por el 66,5% de las grandes organizaciones, presentando diferencias significativas con el resto de la población. Las medianas empresas siguen el mismo camino que las grandes con unos 10 puntos porcentuales a la baja, gozando igualmente de un diferencial estadísticamente significativo sobre las firmas de menor dimensión. Las microempresas y pequeñas empresas siguen desde 2008 ancla-

dos cerca del 40%, especialmente por su falta de permeabilidad a la hora de comprender la distribución equitativa de la riqueza, sin que la diferencia entre ellas sea significativa pero sí en relación al autoempleo.

En cuanto al cuarto componente de la SSE, la responsabilidad legal, se encuentran menos diferencias entre las empresas valencianas de los distintos segmentos, pues el grado de conocimiento se sitúa entre el 64,7% de las grandes y el 56,6% de las empresas sin asalariados. Sin embargo, la distancia entre los porcentajes en los distintos estratos se ha ampliado desde 2008 pues el avance de la comprensión de la faceta se ha estancado en autoempleo, micro y pequeñas firmas. Ahora bien, la única ventaja estadísticamente significativa es la que existe entre grandes por un lado y micro y pequeñas empresas por otro.

Este cuadro señala de nuevo a las pequeñas empresas, y en menor medida a las microempresas, como los colectivos peor preparados para entender el significado de la SSE más allá del cumplimiento legal. Su comprensión se ha visto además frenada e incluso dañada por la llegada de la crisis en 2008, trasluciendo a un colectivo encerrado en otros problemas.

III.1.2. La conciencia social en términos de reconocimiento y asimilación de la sostenibilidad por parte de la empresa valenciana según su tamaño

III.1.2.1. Reconocimiento y asimilación del concepto de sostenibilidad social

El segundo aspecto para diagnosticar la madurez del proceso de adaptación a los retos de la sostenibilidad consiste, no ya en el grado de conocimiento de su significado, sino en la medida en que comparte o reconoce el valor de esta forma de pensar el juego de los mercados y el rol de las organizaciones en ellos. Una empresa puede tener las aptitudes precisas, otorgando al concepto todo su significado y controlando por tanto los límites del problema de la sostenibilidad social, y en cambio carecer de las actitudes necesarias para enfocarlo y atajarlo por pensar que no es acorde a sus intereses.

Para aproximarnos al concepto de SSE asumido por la empresa valenciana, se procedió en primer lugar a proponer a los entrevistados una lista de afirmaciones tópicas y críticas con el concepto, en las que debían manifes-

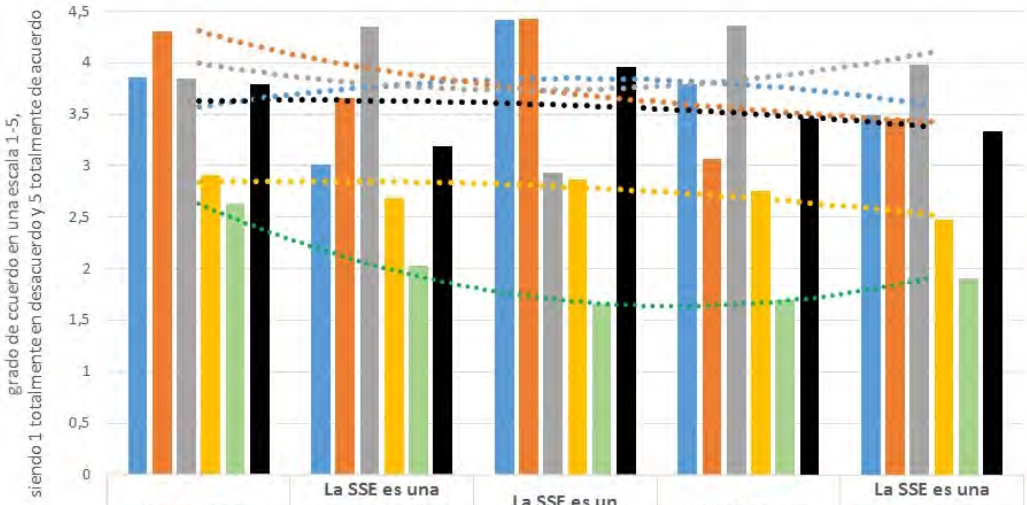
tar su grado de acuerdo. Los resultados (figura 3.17) indican que, en promedio, la empresa valenciana está bastante de acuerdo con la acusación a la SSE de que “no tiene utilidad, pero se siente obligada a implantarla por el qué dirán”. Esta percepción es consistente con la ampliamente compartida creencia de que la SSE “es una preocupación sólo para grandes empresas con problemas de imagen”. Los equívocos que circulan sosteniendo que la SSE “es una preocupación que sólo atañe a las empresas de servicios públicos”, o que “es una preocupación que afecta sobre todo a las empresas con actividades potencialmente dañinas”, alcanzan un grado de acuerdo menor pero aún alto.

Para completar el análisis en este punto de la opinión de la empresa valenciana según su tamaño, veamos cómo se manifiesta ante las cinco posiciones críticas propuestas (tabla 3.4). Los resultados informan de una variedad de posicionamientos entre empresas de distintas dimensiones, que además han evolucionado temporalmente con patrones heterogéneos.

La conclusión general esconde las significativas diferencias existentes en la percepción del tema según el tamaño organizativo. Tales afirmaciones tópicas han ido perdiendo respaldo entre las medianas y sobre todo las grandes empresas con el paso del tiempo, aunque ya en 1984 la posición mayoritaria era de desacuerdo con ellas. En cambio, la empresa valenciana con menos de 50 asalariados sigue estando bastante de acuerdo con la acusación a la SSE de que “no tiene utilidad, pero se siente obligada a implantarla por el qué dirán”. Es más, el apoyo a esta impresión ha crecido en el tiempo en todos los segmentos de este colectivo.

Es curioso observar que, entre las empresas de menos de 10 asalariados, la sensación de estar obligado a practicar la SSE suscita más acuerdo que las otras dos afirmaciones que sólo ceñirían esa obligación a las dedicadas a servicios públicos y las inmersas en actividades potencialmente dañinas; e incluso que la tesis de que la SSE “es una moda populista que tendrá una vida pasajera porque no es prioritaria para la empresa”. La principal utilidad que perciben en la SSE es para combatir problemas de imagen en la gran empresa.

Figura 3.17. Posición de la empresa valenciana ante cinco afirmaciones críticas sobre la SSE según el tamaño (2014)



	No le veo la utilidad a la SSE, pero me siento obligado a hacerlo por el "qué dirán"	La SSE es una moda populista que tendrá una vida pasajera porque no es prioritaria para la empresa	La SSE es un problema sólo para grandes empresas con problemas de imagen	LA SSE es una preocupación que sólo atañe a las empresas de servicios públicos	La SSE es una preocupación que afecta sobre todo a las empresas con actividades potencialmente dañinas
Autoempleo	3,86	3,01	4,42	3,79	3,49
Microempresas	4,3	3,66	4,43	3,07	3,46
Pequeñas	3,85	4,35	2,93	4,36	3,98
Medianas	2,91	2,69	2,87	2,75	2,48
Grandes	2,63	2,03	1,66	1,69	1,91
Total	3,79	3,19	3,96	3,46	3,34

Nota: Valoración en una escala Likert 1-5 el grado de acuerdo con las afirmaciones referidas al compromiso con la sostenibilidad social por parte de la empresa, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

En cambio, en las pequeñas empresas, la creencia que la SSE "es una moda populista que tendrá una vida pasajera porque no es prioritaria para la empresa" suscita incluso más apoyo que la sensación de estar obligado a practicarla. En este segmento son igualmente altas y superiores a la sensación de obligación, las adhesiones a las creencias en que la SSE sólo debería afectar a las empresas de servicios públicos y a las que despliegan actividades potencialmente dañinas; mientras que no se destaca en su acuerdo con su utilidad para atacar problemas de imagen en la gran empresa.

Tabla 3.4. Evolución de la posición de la empresa valenciana ante cinco afirmaciones críticas sobre la SSE según el tamaño (1984-2014)

	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
EMPRESAS SIN ASALARIADOS								
No le veo la utilidad a la SSE, pero me siento obligado a hacerlo por el "qué dirán"	3,50	3,55	3,61	3,63	3,55	3,78	3,81	3,86
La SSE es una moda populista que tendrá una vida pasajera porque no es prioritaria para la empresa	3,38	3,37	3,40	3,25	3,14	3,17	3,05	3,01
La SSE es un problema sólo para grandes empresas con problemas de imagen	3,77	3,89	4,16	4,25	4,39	4,44	4,41	4,42
LA SSE es una preocupación que sólo atañe a las empresas de servicios públicos	3,05	3,25	3,36	3,47	3,58	3,69	3,74	3,79
La SSE es una preocupación que afecta sobre todo a las empresas con actividades potencialmente dañinas	2,88	2,84	2,80	2,75	2,92	3,14	3,38	3,49
MICROEMPRESAS								
No le veo la utilidad a la SSE, pero me siento obligado a hacerlo por el "qué dirán"	3,66	3,75	3,89	4,08	4,25	4,21	4,28	4,30
La SSE es una moda populista que tendrá una vida pasajera porque no es prioritaria para la empresa	3,25	3,28	3,45	3,36	3,45	3,51	3,52	3,66
La SSE es un problema sólo para grandes empresas con problemas de imagen	4,08	4,12	4,15	4,20	4,25	4,31	4,38	4,43
LA SSE es una preocupación que sólo atañe a las empresas de servicios públicos	3,21	3,18	3,17	3,14	3,21	3,05	3,18	3,07
La SSE es una preocupación que afecta sobre todo a las empresas con actividades potencialmente dañinas	2,95	3,05	3,11	3,15	3,25	3,42	3,39	3,46
PEQUEÑAS EMPRESAS								
No le veo la utilidad a la SSE, pero me siento obligado a hacerlo por el "qué dirán"	3,68	3,74	3,82	3,90	3,85	3,84	3,91	3,85
La SSE es una moda populista que tendrá una vida pasajera porque no es prioritaria para la empresa	4,02	4,11	4,15	4,24	4,28	4,30	4,32	4,35

La SSE es un problema sólo para grandes empresas con problemas de imagen	3,45	3,35	3,32	3,28	3,11	3,05	2,96	2,93
LA SSE es una preocupación que sólo atañe a las empresas de servicios públicos	3,85	3,96	4,11	4,25	4,29	4,31	4,34	4,36
La SSE es una preocupación que afecta sobre todo a las empresas con actividades potencialmente dañinas	3,74	3,85	3,78	3,85	3,86	3,90	3,94	3,98
MEDIANAS EMPRESAS								
No le veo la utilidad a la SSE, pero me siento obligado a hacerlo por el "qué dirán"	3,05	3,04	3,08	2,98	2,97	2,86	2,84	2,91
La SSE es una moda populista que tendrá una vida pasajera porque no es prioritaria para la empresa	2,96	3,15	3,25	3,01	2,84	2,73	2,71	2,69
La SSE es un problema sólo para grandes empresas con problemas de imagen	3,14	3,25	3,32	3,54	3,01	2,95	2,92	2,87
LA SSE es una preocupación que sólo atañe a las empresas de servicios públicos	2,45	2,62	2,74	2,65	2,60	2,71	2,64	2,75
La SSE es una preocupación que afecta sobre todo a las empresas con actividades potencialmente dañinas	2,86	2,92	2,81	2,74	2,68	2,65	2,54	2,48
GRANDES EMPRESAS								
No le veo la utilidad a la SSE, pero me siento obligado a hacerlo por el "qué dirán"	2,74	2,65	2,84	2,74	2,63	2,58	2,55	2,63
La SSE es una moda populista que tendrá una vida pasajera porque no es prioritaria para la empresa	2,68	2,52	2,47	2,41	2,36	2,14	2,14	2,03
La SSE es un problema sólo para grandes empresas con problemas de imagen	2,58	2,41	2,28	2,11	1,84	1,74	1,70	1,66
LA SSE es una preocupación que sólo atañe a las empresas de servicios públicos	2,25	2,08	1,98	1,84	1,82	1,77	1,72	1,69
La SSE es una preocupación que afecta sobre todo a las empresas con actividades potencialmente dañinas	2,41	2,36	2,08	2,07	1,99	1,97	1,96	1,91

TOTAL EMPRESAS								
No le veo la utilidad a la SSE, pero me siento obligado a hacerlo por el "qué dirán"	3,49	3,54	3,61	3,65	3,63	3,73	3,76	3,79
La SSE es una moda populista que tendrá una vida pasajera porque no es prioritaria para la empresa	3,39	3,42	3,42	3,30	3,25	3,26	3,19	3,19
La SSE es un problema sólo para grandes empresas con problemas de imagen	3,68	3,72	3,86	3,93	3,95	3,97	3,95	3,96
LA SSE es una preocupación que sólo atañe a las empresas de servicios públicos	3,13	3,25	3,25	3,30	3,38	3,41	3,45	3,46
La SSE es una preocupación que afecta sobre todo a las empresas con actividades potencialmente dañinas	3,01	3,05	3,01	2,91	3,01	3,16	3,27	3,34

Nota: Valoración en una escala Likert 1-5 el grado de acuerdo con las afirmaciones referidas al compromiso con la sostenibilidad social por parte de la empresa, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Tras esta primera aproximación a la visión que tiene la empresa valenciana de la SSE, se procede a continuación a analizar qué piensa y cómo ha asimilado el concepto cada uno de los segmentos de tamaño distinguiendo de nuevo las cuatro dimensiones de responsabilidad legal, discrecional, ética y económica y su evolución a lo largo del periodo 1984-2014 (tabla 3.5).

La asimilación de la cada dimensión de la SSE se ha valorado con una batería de ítems, de los cuáles se han propuesto 2 afirmaciones para cada uno de ellos con sentidos opuestos, es decir, que conceptualmente supondrían posiciones distintas respecto al aspecto al que aluden: uno de carácter positivo alineado con el concepto y otro que desvaloriza su contenido. Los entrevistados debían valorar ambos en una escala 1-5 de grado de acuerdo.

Tabla 3.5. Evolución de la asimilación de las dimensiones de responsabilidad dentro del concepto de SSE por la empresa valenciana según el tamaño en % de cada segmento (1998-2014)

EMPRESAS SIN ASALARIADOS								
RESPONSABILIDAD LEGAL	**1984**	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
1a. La SSE debería estar regulada para imponer a todas las empresas las mismas obligaciones	4,22	4,26	4,35	4,38	4,41	4,28	4,36	4,37
1b. La SSE debería autorregularse por las empresas sin intervención pública	3,05	2,85	2,77	2,65	2,43	2,40	2,35	2,32
2a. La SSE es peligrosa porque atenta contra la libertad de empresa y la iniciativa privada	4,08	4,11	4,12	4,22	4,20	4,25	4,33	4,35
2b. La SSE es necesaria para resolver los problemas originados por la libre empresa y los mercados	2,01	2,04	2,07	2,11	2,15	2,09	2,07	2,01
3a. La regulación debe ser mínima y dejar la máxima libertad a los agentes	3,44	3,58	3,71	3,86	3,95	4,01	4,25	4,29
3b. Las empresas forman parte de la sociedad y deben funcionar con los estándares, costumbres y normas que la misma establece	2,17	2,07	1,98	1,74	1,80	1,84	1,74	1,68
4a. Es admisible optimizar la gestión legal en beneficio de la empresa	3,51	3,87	4,07	4,25	4,38	4,01	3,67	3,51
4b. Es importante cumplir siempre la regulación legal a todos los niveles	3,28	3,19	3,02	2,89	2,98	3,17	3,25	3,39
5a. La empresa debe proporcionar bienes y servicios que se ajusten a los requisitos legales, pero con los estándares de precio y calidad que convengan a su estrategia	3,44	3,51	3,78	3,69	3,82	3,85	3,86	3,90
5b. La empresa debe buscar bienes y servicios de una calidad óptima, al menor precio y que respondan completamente a los requisitos legales y necesidades de los consumidores	3,04	2,97	2,85	2,82	2,75	2,85	2,78	2,82
RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
6a. La principal obligación de una empresa es producir bienes o servicios de forma eficiente	3,25	3,32	3,21	3,18	3,15	3,12	3,19	3,26
6b. La empresa debe caminar hacia organizaciones más humanas y comprometidas con los problemas sociales	3,51	3,74	3,96	4,05	4,15	4,28	4,33	4,04

7a. La SSE obliga a las empresas a asumir funciones que corresponden a otras organizaciones	3,75	3,82	3,91	3,88	3,91	3,92	3,93	3,95
7b. Las empresas deben cooperar y asociarse con el resto de organizaciones sociales para lograr objetivos de interés para la sociedad	2,75	2,82	2,86	2,90	3,12	3,16	3,25	2,33
8a. La SSE complica la labor directiva y la estrategia de empresa	1,75	1,78	1,83	1,96	2,45	2,75	3,02	3,16
8b. Los directivos y empresarios deben aprender a conciliar objetivos	3,46	3,40	3,35	3,40	3,46	3,50	3,52	3,55
9a. La SSE plantea conflictos de intereses con la propiedad	1,85	2,04	2,11	2,26	2,01	1,97	1,96	1,85
9b. La SSE es una forma de conseguir beneficios para la empresa y la sociedad simultáneamente	3,08	3,15	3,25	3,36	3,27	3,38	3,40	3,42
10a. La empresa no debe implicarse en actividades filantrópicas desligadas de sus actividades	3,12	3,25	3,30	3,41	3,48	3,52	3,57	3,61
10b. La empresa debe participar en actividades filantrópicas y de mecenazgo con instituciones culturales, artísticas, deportivas, educativas, científicas, o tecnológicas	2,99	2,95	2,91	2,87	2,89	2,84	2,82	2,80
11a. Las actividades caritativas o solidarias deben ser financiadas por las personas	3,41	3,6	3,67	3,71	3,85	3,91	4,02	4,15
11b. La empresa debe participar y financiar actividades caritativas o solidarias de interés general	3,14	3,22	3,25	3,01	2,82	2,81	2,74	2,71
12a. La puesta en marcha de proyectos de desarrollo y mejora de la calidad de vida de la comunidad es competencia exclusiva del gobierno	3,04	3,09	3,07	3,16	3,22	3,28	3,3	3,37
12b. El desarrollo de proyectos comunitarios y de mejora de la calidad de vida de la comunidad requiere la cooperación y participación de todos los agentes socioeconómicos	3,14	3,12	3,07	3,09	3,01	2,96	2,94	2,92
13a. La conciliación del trabajo y la familia es un reto personal que debe resolver cada uno por sí mismo	2,79	3,91	3,08	3,09	3,22	3,48	3,51	3,55
13b. La conciliación del trabajo y la familia es un reto organizativo para captar y retener talento y requiere políticas específicas	2,95	2,96	3,04	2,84	2,76	2,60	2,54	2,53

RESPONSABILIDAD ÉTICA								
14a La SSE es una idea utópica porque choca con la naturaleza humana	3,41	3,35	3,38	3,47	3,25	3,32	3,20	3,15
14b. La SSE es útil porque ayuda a evitar conductas irresponsables o contrarias a la ética	2,85	3,11	3,38	3,55	3,76	3,88	3,90	3,94
15a. La principal obligación de una empresa es con sus propietarios	3,47	3,55	3,62	3,64	3,20	3,01	2,88	2,86
15b. Debe prevalecer el principio del bien común sobre los intereses particulares	2,14	2,35	2,11	2,08	2,05	1,88	1,80	1,66
16a. La empresa no debe sentirse obligada por normas sociales o códigos éticos sin imperativo legal	3,04	3,15	3,28	3,33	3,51	3,40	3,27	3,22
16b. La empresa debe reconocer y respetar las normas sociales o códigos éticos adoptados en la sociedad a la que pertenece	2,86	2,62	2,59	2,40	2,41	2,79	3,01	3,18
17a. Un buen ciudadano organizativo es aquel que cumple escrupulosamente las leyes	3,28	3,41	3,47	3,52	3,55	3,42	3,38	3,23
17b. Un buen ciudadano organizativo debe tener un comportamiento ético íntegro, que va más allá del simple cumplimiento de la ley	2,66	2,58	2,52	2,46	2,99	3,05	3,15	3,18
18a. La empresa debe participar en actividades de SSE sólo si son rentables	2,57	3,68	3,81	3,81	4,25	4,32	4,38	4,40
18b. La SSE es consustancial a la obligación de la empresa de ser un buen ciudadano organizativo	2,94	2,96	2,87	2,81	2,74	2,70	2,65	2,53
19a. La empresa debe evitar comprometerse en acciones que pongan en peligro los objetivos corporativos	2,04	2,24	2,45	2,74	2,41	2,56	2,85	2,96
19b. La empresa debe evitar poner en peligro las normas éticas para lograr sus objetivos	3,11	3,08	2,96	2,91	2,87	2,79	2,72	2,66
20a. Los códigos de conducta empresariales deben incorporar sólo el sistema de valores y las normas para el comportamiento de la organización en el desarrollo de sus actividades	3,10	3,18	3,22	3,27	3,29	3,36	3,34	3,41
20b. Los códigos de conducta empresariales deben incluir tanto valores y reglas intra-organizativos como otros sobre la conducta en sociedad	2,87	2,85	2,76	2,90	2,86	2,71	2,62	2,58

21a. La honestidad es un valor que depende sólo del desarrollo personal y su incumplimiento debe resolverse en los tribunales de justicia	2,48	3,57	3,61	3,67	3,80	3,75	3,72	3,64
21b. El comportamiento ético debe inculcarse internamente por la empresa y sus posibles violaciones deben tener cauces resolutorios extrajudiciales	1,22	1,28	1,24	1,3	1,35	1,98	1,96	1,32
22a. El gobierno corporativo es un problema que sólo atañe a los propietarios de la empresa y sus agentes (directivos)	3,04	3,08	3,06	3,11	3,17	3,10	3,06	3,10
22b. La administración pública debe regular el gobierno corporativo para proteger los intereses minoritarios y luchar contra discriminaciones y abusos	2,98	3,01	3,04	2,97	3,03	2,99	3,02	3,05
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
23a. La SSE equivale a desperdiciar recursos y tiempo que estarían mejor invertidos en la mejora de la competitividad de la empresa	3,45	3,42	3,21	3,18	3,16	2,84	2,66	2,7
23b. La SSE ayuda a la mejora de la competitividad	2,14	2,25	2,37	2,39	2,35	2,31	2,32	2,36
24a. La SSE es incompatible o difícil de conciliar con el desempeño financiero	4,05	4,13	4,11	4,10	3,95	4,04	3,98	4,02
24b. La SSE es compatible con la mejora de la rentabilidad	3,36	3,28	3,29	3,21	3,01	2,95	2,84	2,76
25a. La SSE es incompatible con el crecimiento económico	2,41	2,66	2,74	3,85	2,93	2,97	3,06	3,08
25b. La sostenibilidad económica no puede desligarse de la sostenibilidad social	1,84	1,80	1,71	1,68	1,77	1,74	1,85	1,96
26a. La SSE es un gasto que sólo cubre a la empresa de problemas de incumplimiento legal	3,61	3,28	3,02	3,02	2,98	2,74	2,85	2,84
26b. La SSE es útil porque ayuda a prevenir riesgos y costes económicos y sociales	3,26	3,28	3,36	3,45	3,41	3,40	3,45	3,41
27. Es importante maximizar la rentabilidad financiera	3,62	3,79	4,05	4,18	4,27	4,3	4,35	4,39
28. Es importante maximizar el valor de la empresa	3,57	3,66	3,71	3,79	3,81	3,85	3,87	3,89
29. Es importante minimizar el riesgo patrimonial	3,87	3,52	3,34	3,08	3,11	3,42	3,52	3,64
30. Es importante optimizar la efica-	3,26	3,27	3,34	3,18	3,12	3,11	3,18	3,15

cia operativa								

MICROEMPRESAS								
RESPONSABILIDAD LEGAL	**1984**	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
1a. La SSE debería estar regulada para imponer a todas las empresas las mismas obligaciones	3,95	4,08	4,25	4,34	4,28	4,29	4,31	4,37
1b. La SSE debería autorregularse por las empresas sin intervención pública	2,85	2,71	2,8	2,45	2,66	2,53	2,3	2,26
2a. La SSE es peligrosa porque atenta contra la libertad de empresa y la iniciativa privada	3,78	3,85	3,96	3,99	4,14	4,25	4,31	4,36
2b. La SSE es necesaria para resolver los problemas originados por la libre empresa y los mercados	2,45	2,66	2,77	2,84	2,92	3,15	3,35	3,44
3a. La regulación debe ser mínima y dejar la máxima libertad a los agentes	3,14	3,28	3,38	3,41	3,49	3,52	3,55	3,6
3b. Las empresas forman parte de la sociedad y deben funcionar con los estándares, costumbres y normas que la misma establece	2,44	2,22	2,08	2,04	2,01	1,96	1,85	1,75
4a. Es admisible optimizar la gestión legal en beneficio de la empresa	3,45	3,49	3,55	3,72	3,85	3,92	4,14	4,19
4b. Es importante cumplir siempre la regulación legal a todos los niveles	3,14	3,25	3,28	3,36	3,49	3,57	3,65	3,68
5a. La empresa debe proporcionar bienes y servicios que se ajusten a los requisitos legales, pero con los estándares de precio y calidad que convengan a su estrategia	3,82	3,89	4,18	4,27	4,4	4,42	4,47	4,43
5b. La empresa debe buscar bienes y servicios de una calidad óptima, al menor precio y que respondan completamente a los requisitos legales y necesidades de los consumidores	3,07	3,01	2,96	2,88	2,83	2,76	2,71	2,64
RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
6a. La principal obligación de una empresa es producir bienes o servicios de forma eficiente	3,15	3,12	3,2	3,25	3,37	3,38	3,4	3,41
6b. La empresa debe caminar hacia organizaciones más humanas y comprometidas con los problemas sociales	3,01	3,11	3,18	3,25	3,22	3,44	3,41	3,58
7a. La SSE obliga a las empresas a asumir funciones que corresponden a otras organizaciones	3,85	3,89	3,95	4,05	4,17	4,22	4,34	4,38

7b. Las empresas deben cooperar y asociarse con el resto de organizaciones sociales para lograr objetivos de interés para la sociedad	3,08	2,97	2,86	2,71	2,99	3,14	3,19	3,22
8a. La SSE complica la labor directiva y la estrategia de empresa	2,15	2,23	2,38	2,56	2,68	3,08	3,22	3,47
8b. Los directivos y empresarios deben aprender a conciliar objetivos	2,74	3,08	3,35	3,4	3,36	3,39	3,55	3,56
9a. La SSE plantea conflictos de intereses con la propiedad	3,06	3,15	3,335	3,41	3,42	3,48	3,51	3,56
9b. La SSE es una forma de conseguir beneficios para la empresa y la sociedad simultáneamente	2,05	2,08	2,04	1,99	1,85	1,87	1,86	1,91
10a. La empresa no debe implicarse en actividades filantrópicas desligadas de sus actividades	3,2	3,17	3,36	3,39	3,41	3,56	3,68	3,65
10b. La empresa debe participar en actividades filantrópicas y de mecenazgo con instituciones culturales, artísticas, deportivas, educativas, científicas, o tecnológicas	1,51	1,47	1,52	1,74	1,89	1,99	1,74	1,53
11a. Las actividades caritativas o solidarias deben ser financiadas por las personas	3,22	3,35	3,36	3,3	3,41	3,55	3,58	3,67
11b. La empresa debe participar y financiar actividades caritativas o solidarias de interés general	2,85	3,05	3,19	3,37	3,57	3,22	3,01	3,04
12a. La puesta en marcha de proyectos de desarrollo y mejora de la calidad de vida de la comunidad es competencia exclusiva del gobierno	3,45	3,58	3,89	3,95	4,1	4,15	4,24	4,29
12b. El desarrollo de proyectos comunitarios y de mejora de la calidad de vida de la comunidad requiere la cooperación y participación de todos los agentes socioeconómicos	3,08	2,86	2,85	2,74	2,66	2,53	2,57	2,41
13a. La conciliación del trabajo y la familia es un reto personal que debe resolver cada uno por sí mismo	2,99	3,25	3,04	2,96	2,9	2,85	2,74	2,72
13b. La conciliación del trabajo y la familia es un reto organizativo para captar y retener talento y requiere políticas específicas	2,25	2,36	2,38	3,4	2,49	2,46	2,5	2,57

RESPONSABILIDAD ÉTICA								
14a La SSE es una idea utópica porque choca con la naturaleza humana	3,22	3,25	3,14	3,08	3,06	2,99	2,91	2,85
14b. La SSE es útil porque ayuda a evitar conductas irresponsables o contrarias a la ética	3,65	3,74	3,78	3,96	4,01	4,09	4,11	4,18
15a. La principal obligación de una empresa es con sus propietarios	3,52	3,62	3,68	3,6	3,31	3	2,98	2,85
15b. Debe prevalecer el principio del bien común sobre los intereses particulares	2,41	2,28	2,31	2,08	1,94	1,86	1,77	1,74
16a. La empresa no debe sentirse obligada por normas sociales o códigos éticos sin imperativo legal	2,96	2,99	3,14	3,42	3,59	3,75	3,85	4,09
16b. La empresa debe reconocer y respetar las normas sociales o códigos éticos adoptados en la sociedad a la que pertenece	1,66	1,68	1,7	1,85	1,86	1,92	2,01	2,02
17a. Un buen ciudadano organizativo es aquel que cumple escrupulosamente las leyes	3,5	3,58	3,66	3,84	3,89	4,05	4,15	4,17
17b. Un buen ciudadano organizativo debe tener un comportamiento ético íntegro, que va más allá del simple cumplimiento de la ley	2,21	2,18	2,19	2,04	2,14	2,22	2,38	2,27
18a. La empresa debe participar en actividades de SSE sólo si son rentables	3,68	3,89	3,81	3,77	3,41	3,51	3,2	3,06
18b. La SSE es consustancial a la obligación de la empresa de ser un buen ciudadano organizativo	2,25	2,35	2,44	2,56	2,4	2,81	2,67	2,61
19a. La empresa debe evitar comprometerse en acciones que pongan en peligro los objetivos corporativos	3,68	3,71	3,75	3,8	3,86	4,05	4,26	4,36
19b. La empresa debe evitar poner en peligro las normas éticas para lograr sus objetivos	2,4	2,41	2,43	2,39	2,31	2,22	2,07	2,02
20a. Los códigos de conducta empresariales deben incorporar sólo el sistema de valores y las normas para el comportamiento de la organización en el desarrollo de sus actividades	3,26	3,29	3,35	3,37	3,35	3,42	3,44	3,51
20b. Los códigos de conducta empresariales deben incluir tanto valores y reglas intra-organizativos como otros sobre la conducta en sociedad	2,6	2,47	2,58	2,51	2,43	2,41	2,4	2,37

21a. La honestidad es un valor que depende sólo del desarrollo personal y su incumplimiento debe resolverse en los tribunales de justicia	3,11	3,25	3,56	3,69	3,84	3,85	3,9	3,97
21b. El comportamiento ético debe inculcarse internamente por la empresa y sus posibles violaciones deben tener cauces resolutorios extrajudiciales	2,24	2,2	2,18	2,07	1,9	1,98	1,96	1,82
22a. El gobierno corporativo es un problema que sólo atañe a los propietarios de la empresa y sus agentes (directivos)	3,84	3,95	4,12	4,17	4,22	4,25	4,3	4,35
22b. La administración pública debe regular el gobierno corporativo para proteger los intereses minoritarios y luchar contra discriminaciones y abusos	2,77	2,71	2,83	2,64	2,52	2,5	2,49	2,43
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
23a. La SSE equivale a desperdiciar recursos y tiempo que estarían mejor invertidos en la mejora de la competitividad de la empresa	3,30	3,28	3,01	3,00	2,98	2,95	2,96	3,02
23b. La SSE ayuda a la mejora de la competitividad	2,95	2,88	2,75	2,75	2,43	2,58	2,43	2,29
24a. La SSE es incompatible o difícil de conciliar con el desempeño financiero	3,64	3,68	3,72	3,65	3,70	3,58	3,68	3,71
24b. La SSE es compatible con la mejora de la rentabilidad	3,04	2,96	2,94	2,87	2,64	2,58	2,6	2,41
25a. La SSE es incompatible con el crecimiento económico	2,68	2,96	3,05	3,07	2,99	3,05	3,09	3,01
25b. La sostenibilidad económica no puede desligarse de la sostenibilidad social	1,85	1,74	1,72	1,69	1,66	1,62	1,68	1,60
26a. La SSE es un gasto que sólo cubre a la empresa de problemas de incumplimiento legal	3,41	3,35	3,28	3,10	2,92	2,86	2,84	2,80
26b. La SSE es útil porque ayuda a prevenir riesgos y costes económicos y sociales	3,01	3,05	3,19	3,35	3,40	3,48	3,58	3,42
27. Es importante maximizar la rentabilidad financiera	3,95	4,21	4,35	4,29	4,40	4,38	4,47	4,45
28. Es importante maximizar el valor de la empresa	3,68	3,72	3,7	3,81	3,85	3,89	3,94	4,01
29. Es importante minimizar el riesgo patrimonial	4,01	4,05	3,36	3,56	3,74	3,89	3,91	4,17
30. Es importante optimizar la efica-	3,55	3,41	3,48	3,54	3,54	3,56	3,51	3,51

cia operativa								

PEQUEÑAS EMPRESAS								
RESPONSABILIDAD LEGAL	**1984**	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
1a. La SSE debería estar regulada para imponer a todas las empresas las mismas obligaciones	3,88	3,97	4,05	4,18	4,17	4,2	4,24	4,29
1b. La SSE debería autorregularse por las empresas sin intervención pública	1,85	1,85	1,74	1,72	1,65	1,74	1,76	1,74
2a. La SSE es peligrosa porque atenta contra la libertad de empresa y la iniciativa privada	4,01	4,15	4,02	4,06	4,11	4,17	4,15	4,17
2b. La SSE es necesaria para resolver los problemas originados por la libre empresa y los mercados	2,35	3,25	2,27	2,24	2,18	2,07	1,98	1,96
3a. La regulación debe ser mínima y dejar la máxima libertad a los agentes	3,26	3,48	3,66	3,82	3,91	4,07	4,12	4,15
3b. Las empresas forman parte de la sociedad y deben funcionar con los estándares, costumbres y normas que la misma establece	2,54	2,44	2,41	2,58	2,66	2,36	2,35	2,29
4a. Es admisible optimizar la gestión legal en beneficio de la empresa	4,25	4,32	4,21	4,30	4,32	4,38	4,41	4,42
4b. Es importante cumplir siempre la regulación legal a todos los niveles	2,54	2,58	2,53	2,44	2,40	2,39	2,37	2,28
5a. La empresa debe proporcionar bienes y servicios que se ajusten a los requisitos legales, pero con los estándares de precio y calidad que convengan a su estrategia	3,85	3,92	3,97	4,04	4,11	4,18	4,27	4,15
5b. La empresa debe buscar bienes y servicios de una calidad óptima, al menor precio y que respondan completamente a los requisitos legales y necesidades de los consumidores	1,54	1,52	1,47	1,48	1,33	1,32	1,28	1,25
RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
6a. La principal obligación de una empresa es producir bienes o servicios de forma eficiente	3,15	3,25	3,47	3,68	3,71	3,82	3,85	3,89
6b. La empresa debe caminar hacia organizaciones más humanas y comprometidas con los problemas sociales	2,85	3,02	3,08	3,14	3,19	3,20	3,21	3,23
7a. La SSE obliga a las empresas a asumir funciones que corresponden a otras organizaciones	4,17	4,18	4,25	4,34	4,38	4,40	4,41	4,45
7b. Las empresas deben cooperar y asociarse con el resto de organizacio-	2,35	2,57	2,69	2,85	2,66	2,51	2,40	2,45

nes sociales para lograr objetivos de interés para la sociedad								
8a. La SSE complica la labor directiva y la estrategia de empresa	2,81	2,88	2,91	3,04	3,11	3,25	3,28	3,30
8b. Los directivos y empresarios deben aprender a conciliar objetivos	3,34	3,25	3,38	3,40	3,46	3,51	3,49	3,55
9a. La SSE plantea conflictos de intereses con la propiedad	2,66	2,74	2,72	2,68	2,69	2,54	2,54	2,5
9b. La SSE es una forma de conseguir beneficios para la empresa y la sociedad simultáneamente	2,47	2,42	2,37	2,34	2,30	2,22	2,17	2,15
10a. La empresa no debe implicarse en actividades filantrópicas desligadas de sus actividades	3,05	3,11	3,39	3,41	3,46	3,52	3,57	3,58
10b. La empresa debe participar en actividades filantrópicas y de mecenazgo con instituciones culturales, artísticas, deportivas, educativas, científicas, o tecnológicas	1,48	1,62	1,67	1,79	1,95	2,22	2,01	1,97
11a. Las actividades caritativas o solidarias deben ser financiadas por las personas	3,38	3,47	3,42	3,59	3,66	3,74	3,8	3,83
11b. La empresa debe participar y financiar actividades caritativas o solidarias de interés general	2,58	2,67	2,88	2,92	2,77	2,71	2,64	2,57
12a. La puesta en marcha de proyectos de desarrollo y mejora de la calidad de vida de la comunidad es competencia exclusiva del gobierno	3,62	3,67	3,88	3,90	4,14	4,25	4,29	4,36
12b. El desarrollo de proyectos comunitarios y de mejora de la calidad de vida de la comunidad requiere la cooperación y participación de todos los agentes socioeconómicos	2,77	2,75	2,69	2,64	2,61	2,59	2,57	2,54
13a. La conciliación del trabajo y la familia es un reto personal que debe resolver cada uno por sí mismo	3,15	3,22	3,35	3,37	3,41	3,41	3,35	3,38
13b. La conciliación del trabajo y la familia es un reto organizativo para captar y retener talento y requiere políticas específicas	2,56	2,54	2,47	2,40	2,55	2,42	2,38	2,29
RESPONSABILIDAD ÉTICA								
14a La SSE es una idea utópica porque choca con la naturaleza humana	3,38	3,4	3,41	3,39	3,42	3,45	3,39	3,41
14b. La SSE es útil porque ayuda a evitar conductas irresponsables o contrarias a la ética	3,11	3,15	3,14	3,35	3,4	3,28	3,35	3,40
15a. La principal obligación de una	3,25	3,47	3,66	372	3,74	3,86	3,91	3,85

empresa es con sus propietarios								
15b. Debe prevalecer el principio del bien común sobre los intereses particulares	2,02	1,98	1,75	1,8	1,74	1,70	1,68	1,72
16a. La empresa no debe sentirse obligada por normas sociales o códigos éticos sin imperativo legal	3,68	3,92	4,11	4,15	4,19	4,25	4,31	4,36
16b. La empresa debe reconocer y respetar las normas sociales o códigos éticos adoptados en la sociedad a la que pertenece	2,47	2,35	2,48	2,46	2,39	2,17	2,01	1,92
17a. Un buen ciudadano organizativo es aquel que cumple escrupulosamente las leyes	4,20	4,22	4,16	4,27	4,28	4,30	4,32	4,35
17b. Un buen ciudadano organizativo debe tener un comportamiento ético íntegro, que va más allá del simple cumplimiento de la ley	2,52	2,48	2,47	2,39	2,37	2,24	2,30	2,29
18a. La empresa debe participar en actividades de SSE sólo si son rentables	3,18	3,20	3,22	3,24	3,48	3,69	3,83	4,02
18b. La SSE es consustancial a la obligación de la empresa de ser un buen ciudadano organizativo	2,74	2,85	3,05	3,04	3,02	2,96	3,05	3,02
19a. La empresa debe evitar comprometerse en acciones que pongan en peligro los objetivos corporativos	3,82	3,85	3,99	4,25	4,22	4,28	4,31	4,38
19b. La empresa debe evitar poner en peligro las normas éticas para lograr sus objetivos	2,25	2,66	2,67	2,64	2,7	2,71	2,82	2,76
20a. Los códigos de conducta empresariales deben incorporar sólo el sistema de valores y las normas para el comportamiento de la organización en el desarrollo de sus actividades	3,60	3,58	3,70	3,71	3,84	3,79	3,83	3,85
20b. Los códigos de conducta empresariales deben incluir tanto valores y reglas intra-organizativos como otros sobre la conducta en sociedad	2,44	2,43	2,41	2,30	2,28	2,44	2,53	2,68
21a. La honestidad es un valor que depende sólo del desarrollo personal y su incumplimiento debe resolverse en los tribunales de justicia	3,55	3,62	6,68	3,77	3,85	3,86	3,93	4,01
21b. El comportamiento ético debe inculcarse internamente por la empresa y sus posibles violaciones deben tener cauces resolutorios extrajudiciales	2,21	2,17	2,19	2,23	2,04	1,99	1,94	1,83

22a. El gobierno corporativo es un problema que sólo atañe a los propietarios de la empresa y sus agentes (directivos)	3,90	3,93	4,17	4,30	4,41	4,52	4,42	4,47
22b. La administración pública debe regular el gobierno corporativo para proteger los intereses minoritarios y luchar contra discriminaciones y abusos	2,28	2,31	2,24	2,22	2,19	2,17	2,06	2,02
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
23a. La SSE equivale a desperdiciar recursos y tiempo que estarían mejor invertidos en la mejora de la competitividad de la empresa	2,90	3,15	3,38	3,47	3,51	3,56	3,6	3,64
23b. La SSE ayuda a la mejora de la competitividad	2,36	2,35	2,28	2,41	2,11	2,07	1,89	1,82
24a. La SSE es incompatible o difícil de conciliar con el desempeño financiero	3,24	3,47	3,52	3,66	3,68	3,74	3,70	3,71
24b. La SSE es compatible con la mejora de la rentabilidad	2,52	2,41	2,46	2,48	2,21	2,04	1,85	1,74
25a. La SSE es incompatible con el crecimiento económico	2,85	2,87	3,01	3,05	3,02	3,11	3,09	3,08
25b. La sostenibilidad económica no puede desligarse de la sostenibilidad social	2,18	2,15	2,14	2,09	2,04	1,97	1,92	1,90
26a. La SSE es un gasto que sólo cubre a la empresa de problemas de incumplimiento legal	3,74	3,86	3,85	4,00	4,23	4,21	4,30	4,32
26b. La SSE es útil porque ayuda a prevenir riesgos y costes económicos y sociales	2,65	2,66	2,82	2,85	2,94	3,11	3,24	3,35
27. Es importante maximizar la rentabilidad financiera	4,14	4,17	4,38	4,29	4,33	4,38	4,41	4,35
28. Es importante maximizar el valor de la empresa	4,04	4,22	4,25	4,20	4,28	4,01	4,12	4,19
29. Es importante minimizar el riesgo patrimonial	3,46	3,58	3,36	3,11	3,22	3,60	3,74	3,72
30. Es importante optimizar la eficacia operativa	3,38	3,44	3,47	3,51	3,56	3,51	3,55	3,53

MEDIANAS EMPRESAS								
RESPONSABILIDAD LEGAL	**1984**	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
1a. La SSE debería estar regulada para imponer a todas las empresas las mismas obligaciones	3,85	3,75	3,64	3,47	3,38	3,02	2,85	2,74
1b. La SSE debería autorregularse por las empresas sin intervención pública	3,03	3,11	3,08	3,12	3,08	3,47	3,51	3,63
2a. La SSE es peligrosa porque atenta contra la libertad de empresa y la iniciativa privada	3,47	3,25	3,24	3,28	3,10	3,38	3,47	3,45
2b. La SSE es necesaria para resolver los problemas originados por la libre empresa y los mercados	2,74	2,65	2,85	2,74	2,66	2,47	2,51	2,63
3a. La regulación debe ser mínima y dejar la máxima libertad a los agentes	3,04	3,11	3,28	3,39	3,55	3,66	3,70	3,76
3b. Las empresas forman parte de la sociedad y deben funcionar con los estándares, costumbres y normas que la misma establece	3,14	3,17	3,09	3,04	3,12	3,08	3,06	3,01
4a. Es admisible optimizar la gestión legal en beneficio de la empresa	3,78	4,05	4,09	4,11	4,16	4,22	4,28	4,30
4b. Es importante cumplir siempre la regulación legal a todos los niveles	3,12	3,25	3,45	3,48	3,57	3,62	3,70	3,73
5a. La empresa debe proporcionar bienes y servicios que se ajusten a los requisitos legales, pero con los estándares de precio y calidad que convengan a su estrategia	3,58	3,78	3,93	4,04	3,87	3,65	3,54	3,52
5b. La empresa debe buscar bienes y servicios de una calidad óptima, al menor precio y que respondan completamente a los requisitos legales y necesidades de los consumidores	2,25	2,40	2,44	2,68	2,72	2,70	2,83	2,85
RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
6a. La principal obligación de una empresa es producir bienes o servicios de forma eficiente	3,07	2,95	2,86	2,89	2,74	2,65	2,61	2,58
6b. La empresa debe caminar hacia organizaciones más humanas y comprometidas con los problemas sociales	2,85	3,02	3,21	3,29	3,35	3,38	3,41	3,45
7a. La SSE obliga a las empresas a asumir funciones que corresponden a otras organizaciones	3,24	3,33	3,46	3,49	3,51	3,57	3,62	3,68
7b. Las empresas deben cooperar y asociarse con el resto de organizaciones sociales para lograr objetivos de interés para la sociedad	3,40	3,47	3,35	3,32	3,24	3,18	3,07	3,01

8a. La SSE complica la labor directiva y la estrategia de empresa	3,05	3,18	3,22	3,28	3,31	3,38	3,40	3,44
8b. Los directivos y empresarios deben aprender a conciliar objetivos	2,68	2,83	2,94	3,05	3,17	3,24	3,36	3,41
9a. La SSE plantea conflictos de intereses con la propiedad	3,52	3,50	3,47	3,42	3,66	3,72	3,84	3,92
9b. La SSE es una forma de conseguir beneficios para la empresa y la sociedad simultáneamente	3,01	3,14	3,25	3,30	3,36	3,47	3,45	3,51
10a. La empresa no debe implicarse en actividades filantrópicas desligadas de sus actividades	3,25	3,28	3,30	3,55	3,62	3,71	3,86	4,02
10b. La empresa debe participar en actividades filantrópicas y de mecenazgo con instituciones culturales, artísticas, deportivas, educativas, científicas, o tecnológicas	3,32	3,25	3,20	3,11	3,08	3,05	3,02	3,01
11a. Las actividades caritativas o solidarias deben ser financiadas por las personas	3,78	3,65	3,58	3,52	3,44	3,31	3,28	3,15
11b. La empresa debe participar y financiar actividades caritativas o solidarias de interés general	1,68	1,68	1,74	1,78	1,82	1,91	2,02	2,05
12a. La puesta en marcha de proyectos de desarrollo y mejora de la calidad de vida de la comunidad es competencia exclusiva del gobierno	3,52	3,42	3,40	3,28	3,28	3,19	3,24	3,20
12b. El desarrollo de proyectos comunitarios y de mejora de la calidad de vida de la comunidad requiere la cooperación y participación de todos los agentes socioeconómicos	2,87	2,95	3,05	3,18	3,24	3,27	3,31	3,36
13a. La conciliación del trabajo y la familia es un reto personal que debe resolver cada uno por sí mismo	3,37	3,35	3,25	3,28	3,20	3,18	3,16	3,01
13b. La conciliación del trabajo y la familia es un reto organizativo para captar y retener talento y requiere políticas específicas	2,38	2,52	2,37	2,69	2,71	2,73	2,84	2,80
RESPONSABILIDAD ÉTICA								
14a La SSE es una idea utópica porque choca con la naturaleza humana	2,82	2,74	2,68	2,58	2,54	2,44	2,41	2,50
14b. La SSE es útil porque ayuda a evitar conductas irresponsables o contrarias a la ética	3,62	3,75	3,88	4,01	4,08	4,22	4,3	4,55
15a. La principal obligación de una empresa es con sus propietarios	3,63	3,44	3,41	3,22	3,17	3,02	2,98	2,96

15b. Debe prevalecer el principio del bien común sobre los intereses particulares	2,53	2,42	2,4	2,38	2,35	2,300	2,28	2,26
16a. La empresa no debe sentirse obligada por normas sociales o códigos éticos sin imperativo legal	3,36	3,44	3,48	3,62	3,67	3,71	3,72	3,79
16b. La empresa debe reconocer y respetar las normas sociales o códigos éticos adoptados en la sociedad a la que pertenece	2,68	2,67	2,514	2,41	2,33	2,24	2,20	2,05
17a. Un buen ciudadano organizativo es aquel que cumple escrupulosamente las leyes	3,67	3,89	4,02	4,15	3,97	3,85	3,50	3,48
17b. Un buen ciudadano organizativo debe tener un comportamiento ético íntegro, que va más allá del simple cumplimiento de la ley	2,54	2,47	2,40	2,31	2,44	2,84	2,98	3,13
18a. La empresa debe participar en actividades de SSE sólo si son rentables	4,21	4,28	4,02	3,96	3,87	3,60	3,55	3,43
18b. La SSE es consustancial a la obligación de la empresa de ser un buen ciudadano organizativo	2,41	2,45	2,47	2,53	2,64	2,71	2,78	2,83
19a. La empresa debe evitar comprometerse en acciones que pongan en peligro los objetivos corporativos	3,24	3,25	3,26	3,33	3,58	3,61	3,6	3,57
19b. La empresa debe evitar poner en peligro las normas éticas para lograr sus objetivos	2,74	2,86	2,89	3,15	2,36	3,54	3,62	3,79
20a. Los códigos de conducta empresariales deben incorporar sólo el sistema de valores y las normas para el comportamiento de la organización en el desarrollo de sus actividades	3,54	3,63	3,65	3,47	3,38	3,22	3,15	3,07
20b. Los códigos de conducta empresariales deben incluir tanto valores y reglas intra-organizativos como otros sobre la conducta en sociedad	2,68	2,71	2,88	2,89	3,07	3,18	3,22	3,34
21a. La honestidad es un valor que depende sólo del desarrollo personal y su incumplimiento debe resolverse en los tribunales de justicia	3,42	3,58	3,65	3,74	3,44	3,28	3,25	3,16
21b. El comportamiento ético debe inculcarse internamente por la empresa y sus posibles violaciones deben tener cauces resolutorios extrajudiciales	2,67	2,82	2,98	3,06	3,28	3,41	3,44	3,46
22a. El gobierno corporativo es un problema que sólo atañe a los propietarios de la empresa y sus agentes (directivos)	3,45	3,58	3,62	3,73	3,81	3,88	3,93	4,01

22b. La administración pública debe regular el gobierno corporativo para proteger los intereses minoritarios y luchar contra discriminaciones y abusos	2,45	2,52	2,43	2,48	2,44	2,40	2,39	2,41
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
23a. La SSE equivale a desperdiciar recursos y tiempo que estarían mejor invertidos en la mejora de la competitividad de la empresa	3,47	3,28	3,25	3,14	3,05	3,02	2,96	2,95
23b. La SSE ayuda a la mejora de la competitividad	2,44	2,28	2,25	2,22	2,17	2,15	2,25	2,21
24a. La SSE es incompatible o difícil de conciliar con el desempeño financiero	3,35	3,47	3,52	3,66	3,24	3,05	3,01	2,97
24b. La SSE es compatible con la mejora de la rentabilidad	2,68	2,70	2,74	2,85	2,96	3,05	3,14	3,18
25a. La SSE es incompatible con el crecimiento económico	2,85	2,86	2,90	3,05	3,14	3,16	3,22	3,25
25b. La sostenibilidad económica no puede desligarse de la sostenibilidad social	2,74	2,52	2,54	2,41	2,46	2,57	2,51	2,48
26a. La SSE es un gasto que sólo cubre a la empresa de problemas de incumplimiento legal	3,67	3,55	3,42	3,26	3,31	3,42	3,56	3,52
26b. La SSE es útil porque ayuda a prevenir riesgos y costes económicos y sociales	2,85	2,94	3,08	3,15	3,33	3,39	3,42	3,46
27. Es importante maximizar la rentabilidad financiera	3,38	3,41	3,55	3,67	3,61	3,60	3,63	3,70
28. Es importante maximizar el valor de la empresa	3,74	3,84	3,8	3,86	3,95	3,97	4,01	4,17
29. Es importante minimizar el riesgo patrimonial	4,25	4,08	3,95	3,76	3,78	3,75	3,71	3,75
30. Es importante optimizar la eficacia operativa	3,35	3,45	3,58	3,62	3,79	3,84	3,85	3,86

GRANDES EMPRESAS								
RESPONSABILIDAD LEGAL	**1984**	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
1a. La SSE debería estar regulada para imponer a todas las empresas las mismas obligaciones	3,12	3,02	2,98	2,77	2,65	2,71	2,65	2,59
1b. La SSE debería autorregularse por las empresas sin intervención pública	3,47	3,54	3,85	3,96	4,11	4,28	4,31	4,34
2a. La SSE es peligrosa porque atenta contra la libertad de empresa y la iniciativa privada	3,28	3,17	3,19	3,05	2,84	2,74	2,62	2,58

2b. La SSE es necesaria para resolver los problemas originados por la libre empresa y los mercados	3,04	2,95	2,85	2,77	2,74	2,96	3,08	3,14
3a. La regulación debe ser mínima y dejar la máxima libertad a los agentes	3,86	3,8	3,65	6,51	3,47	3,32	3,28	3,21
3b. Las empresas forman parte de la sociedad y deben funcionar con los estándares, costumbres y normas que la misma establece	3,57	3,74	3,86	3,96	4,01	4,26	4,38	4,40
4a. Es admisible optimizar la gestión legal en beneficio de la empresa	3,14	3,20	3,25	3,45	3,58	3,54	3,60	3,62
4b. Es importante cumplir siempre la regulación legal a todos los niveles	3,36	3,58	3,79	3,8	3,84	3,96	4,12	4,25
5a. La empresa debe proporcionar bienes y servicios que se ajusten a los requisitos legales, pero con los estándares de precio y calidad que convengan a su estrategia	3,58	3,66	3,77	3,80	3,91	3,94	4,15	4,17
5b. La empresa debe buscar bienes y servicios de una calidad óptima, al menor precio y que respondan completamente a los requisitos legales y necesidades de los consumidores	2,74	2,73	2,66	2,54	2,48	2,41	2,44	2,43
RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
6a. La principal obligación de una empresa es producir bienes o servicios de forma eficiente	2,74	2,55	2,48	2,43	2,36	2,22	2,10	2,07
6b. La empresa debe caminar hacia organizaciones más humanas y comprometidas con los problemas sociales	3,17	3,35	3,66	3,85	4,01	4,15	4,26	4,29
7a. La SSE obliga a las empresas a asumir funciones que corresponden a otras organizaciones	3,42	3,28	3,14	3,02	3,14	3,17	3,16	3,22
7b. Las empresas deben cooperar y asociarse con el resto de organizaciones sociales para lograr objetivos de interés para la sociedad	3,24	3,35	3,48	3,51	3,58	3,69	3,78	4,04
8a. La SSE complica la labor directiva y la estrategia de empresa	3,48	3,58	3,96	4,04	4,15	4,26	4,39	4,38
8b. Los directivos y empresarios deben aprender a conciliar objetivos	3,25	3,36	3,42	3,86	4,12	4,25	4,41	4,59
9a. La SSE plantea conflictos de intereses con la propiedad	3,57	3,82	3,70	3,54	3,49	3,37	3,21	3,17

9b. La SSE es una forma de conseguir beneficios para la empresa y la sociedad simultáneamente	3,78	3,85	3,96	4,02	4,12	4,17	4,22	4,30
10a. La empresa no debe implicarse en actividades filantrópicas desligadas de sus actividades	3,75	4,05	4,15	3,74	3,62	3,51	3,41	3,32
10b. La empresa debe participar en actividades filantrópicas y de mecenazgo con instituciones culturales, artísticas, deportivas, educativas, científicas, o tecnológicas	2,57	2,44	2,41	2,38	2,20	2,04	1,93	1,85
11a. Las actividades caritativas o solidarias deben ser financiadas por las personas	3,85	3,71	3,60	3,49	3,33	3,21	3,04	2,99
11b. La empresa debe participar y financiar actividades caritativas o solidarias de interés general	2,86	3,02	3,26	3,49	3,55	3,84	3,93	4,09
12a. La puesta en marcha de proyectos de desarrollo y mejora de la calidad de vida de la comunidad es competencia exclusiva del gobierno	3,85	3,96	3,74	3,50	3,41	3,22	3,05	3,02
12b. El desarrollo de proyectos comunitarios y de mejora de la calidad de vida de la comunidad requiere la cooperación y participación de todos los agentes socioeconómicos	3,15	3,47	3,69	3,82	3,90	4,07	4,19	4,22
13a. La conciliación del trabajo y la familia es un reto personal que debe resolver cada uno por sí mismo	3,38	3,34	3,21	3,05	2,86	2,77	2,79	2,61
13b. La conciliación del trabajo y la familia es un reto organizativo para captar y retener talento y requiere políticas específicas	3,01	3,26	3,29	3,41	3,38	3,52	3,66	3,75
RESPONSABILIDAD ÉTICA								
14a La SSE es una idea utópica porque choca con la naturaleza humana	2,84	2,75	2,66	2,68	2,54	2,51	2,46	2,39
14b. La SSE es útil porque ayuda a evitar conductas irresponsables o contrarias a la ética	3,15	3,36	3,48	3,56	3,66	3,68	3,74	3,76
15a. La principal obligación de una empresa es con sus propietarios	4,41	4,42	4,37	4,27	4,12	4,03	4,05	4,08
15b. Debe prevalecer el principio del bien común sobre los intereses particulares	2,74	2,71	2,66	2,65	2,64	2,74	2,75	2,77
16a. La empresa no debe sentirse obligada por normas sociales o códigos éticos sin imperativo legal	3,36	3,2	3,17	3,01	2,89	2,82	2,73	2,61

16b. La empresa debe reconocer y respetar las normas sociales o códigos éticos adoptados en la sociedad a la que pertenece	2,89	3,04	3,28	3,39	3,44	3,60	3,61	3,65
17a. Un buen ciudadano organizativo es aquel que cumple escrupulosamente las leyes	3,57	3,41	3,28	3,28	3,25	3,14	2,94	2,85
17b. Un buen ciudadano organizativo debe tener un comportamiento ético íntegro, que va más allá del simple cumplimiento de la ley	3,05	3,33	3,65	3,74	3,85	3,86	3,91	3,97
18a. La empresa debe participar en actividades de SSE sólo si son rentables	3,95	3,85	3,80	3,78	3,69	3,61	3,54	3,38
18b. La SSE es consustancial a la obligación de la empresa de ser un buen ciudadano organizativo	2,74	2,85	2,99	3,05	3,15	3,14	3,19	3,27
19a. La empresa debe evitar comprometerse en acciones que pongan en peligro los objetivos corporativos	3,47	3,85	3,95	4,02	4,14	4,19	4,25	4,28
19b. La empresa debe evitar poner en peligro las normas éticas para lograr sus objetivos	2,99	3,11	3,25	3,32	3,40	3,38	3,45	3,60
20a. Los códigos de conducta empresariales deben incorporar sólo el sistema de valores y las normas para el comportamiento de la organización en el desarrollo de sus actividades	3,87	3,85	3,76	3,70	3,68	3,65	3,52	3,44
20b. Los códigos de conducta empresariales deben incluir tanto valores y reglas intra-organizativos como otros sobre la conducta en sociedad	3,22	3,25	3,3	3,45	3,48	3,47	3,61	3,62
21a. La honestidad es un valor que depende sólo del desarrollo personal y su incumplimiento debe resolverse en los tribunales de justicia	3,22	3,21	3,15	3,26	3,04	3,01	2,87	2,86
21b. El comportamiento ético debe inculcarse internamente por la empresa y sus posibles violaciones deben tener cauces resolutorios extrajudiciales	2,77	2,99	3,07	3,26	3,38	3,44	3,45	3,61
22a. El gobierno corporativo es un problema que sólo atañe a los propietarios de la empresa y sus agentes (directivos)	3,52	3,65	3,78	3,96	3,85	3,74	3,62	3,53
22b. La administración pública debe regular el gobierno corporativo para proteger los intereses minoritarios y luchar contra discriminaciones y abusos	2,21	2,17	2,08	2,36	2,59	2,86	3,04	3,16

RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
23a. La SSE equivale a desperdiciar recursos y tiempo que estarían mejor invertidos en la mejora de la competitividad de la empresa	3,25	3,14	3,08	3,02	2,96	2,88	2,84	2,80
23b. La SSE ayuda a la mejora de la competitividad	2,85	2,96	2,74	2,66	2,70	2,71	2,65	2,64
24a. La SSE es incompatible o difícil de conciliar con el desempeño financiero	3,14	3,12	2,85	2,84	2,84	2,83	2,81	2,79
24b. La SSE es compatible con la mejora de la rentabilidad	2,74	2,96	3,25	3,45	3,11	3,01	3,25	3,38
25a. La SSE es incompatible con el crecimiento económico	2,85	2,47	2,52	2,41	2,35	2,38	2,41	2,3
25b. La sostenibilidad económica no puede desligarse de la sostenibilidad social	2,41	2,40	2,69	2,86	3,04	3,25	3,29	3,34
26a. La SSE es un gasto que sólo cubre a la empresa de problemas de incumplimiento legal	2,67	2,65	2,64	2,47	2,39	2,25	2,18	2,14
26b. La SSE es útil porque ayuda a prevenir riesgos y costes económicos y sociales	3,01	3,15	3,2	3,31	3,34	3,47	3,56	3,66
27. Es importante maximizar la rentabilidad financiera	4,15	4,30	4,35	4,38	4,36	4,36	4,38	4,32
28. Es importante maximizar el valor de la empresa	4,26	4,38	4,39	4,41	4,42	4,47	4,49	4,53
29. Es importante minimizar el riesgo patrimonial	3,65	3,63	3,56	3,48	3,51	3,44	3,47	3,50
30. Es importante optimizar la eficacia operativa	3,72	3,75	3,74	3,78	3,83	3,86	3,88	3,90

Nota: Valoración en una escala Likert 1-5 el grado de acuerdo con las afirmaciones referidas al compromiso con la sostenibilidad social por parte de la empresa, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Este análisis del reconocimiento del concepto pone de relieve la existencia de profundas diferencias entre empresas de autoempleo, microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas a la hora de asimilar las distintas dimensiones de SSE, así como procesos de cambio de esta conciencia con patrones heterogéneos. Las significativas divergencias constatadas reafirman los patrones alternativos de adaptación ante el reto de la sostenibilidad social que las empresas valencianas están adoptando según su tamaño.

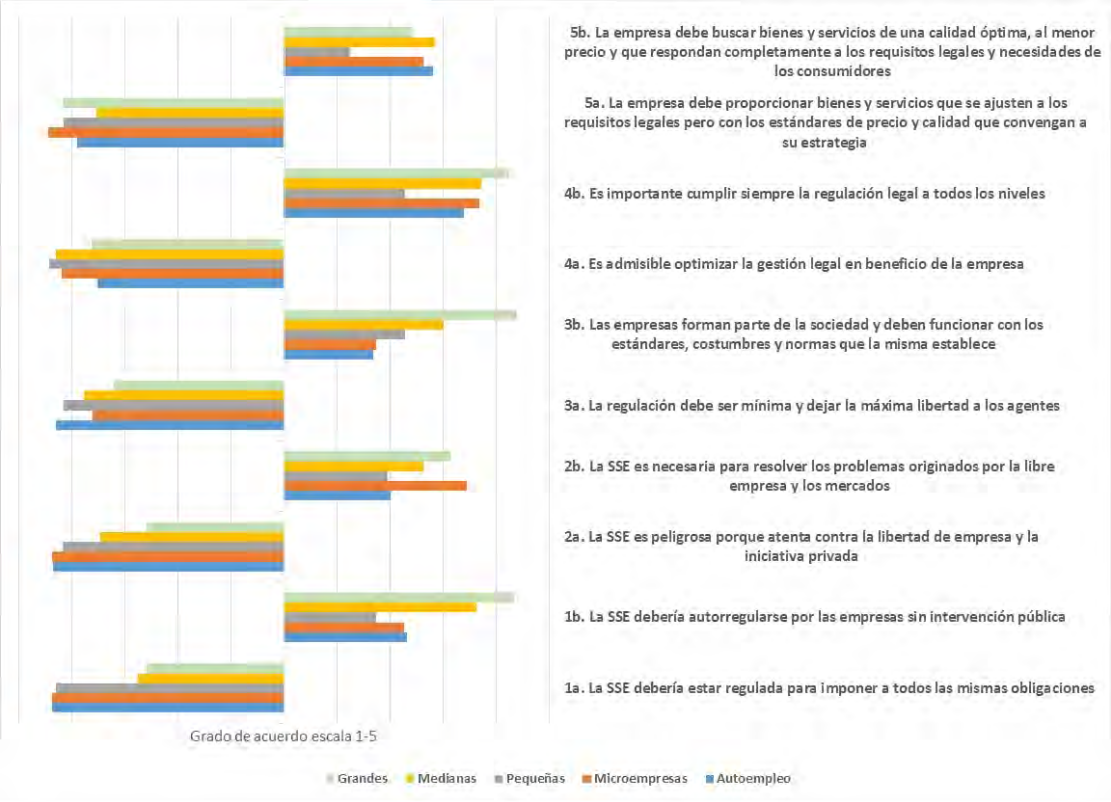
III.1.2.2. Reconocimiento y asimilación de la dimensión de responsabilidad legal

La asimilación de la dimensión legal de la sostenibilidad social se ha valorado con 5 ítems que buscan capturar la actitud del encuestado ante la regulación de la SSE, su valor en relación a la iniciativa privada y la dinámica de los mercados, los usos y costumbres sociales, la forma de manejar el cumplimiento legal y el tipo de bienes y servicios a ofertar.

Tomando los datos más recientes referidos a 2014 (figuras 3.18 y 3.19), se aprecia que las afirmaciones reticentes a aceptar las notas de responsabilidad legal alcanzan mayor apoyo que las alineadas con la misma entre las empresas sin asalariados, micro y pequeñas empresas, siendo estas últimas las que exhiben una actitud más negativa. Las medianas empresas sólo se manifiestan a favor de la nota positiva a la SSE en el tema de la autorregulación. Las grandes empresas son las que poseen una actitud más proclive a la SSE en la dimensión legal, manifestando mayor acuerdo en todos los ítems favorables a la misma excepto en el del enfoque de los productos.

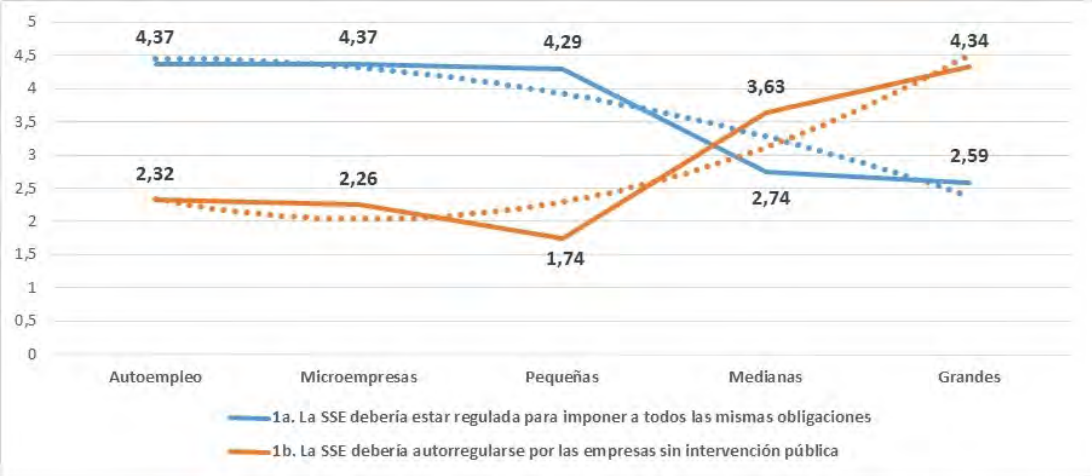
La posición ante la sostenibilidad social tiene su primer punto referido a la opinión acerca de la *relación entre SSE, libertad de empresa y dinámica del mercado.* En las empresas hasta los 200 empleados, se está más de acuerdo en que la SSE es un peligro para la libertad de empresa y la iniciativa privada, habiendo aumentado esta percepción durante las tres últimas décadas en tanto declinaba la contraria (excepto entre las microempresas). En cambio, las grandes empresas están más de acuerdo con que la SSE es necesaria para resolver los problemas originados por la libre empresa y los mercados; el apoyo a la tesis contraria ha retrocedido en el tiempo, mientras que la valoración positiva cambió de signo desde 2008 dando a entender que estas organizaciones han visto en la SSE una forma de combatir los problemas encendidos en los mercados y con la libre empresa. Se aprecia igualmente que el apoyo a la valoración negativa desciende con el tamaño, pero dado el bajo apoyo entre las pequeñas empresas a la valoración positiva de la SSE, este es el grupo con peor actitud ante esta idea, seguido de las empresas sin asalariados. El análisis de las tendencias apunta empero una evolución a la baja de la actitud negativa y una suave pulsión al alza de la actitud positiva.

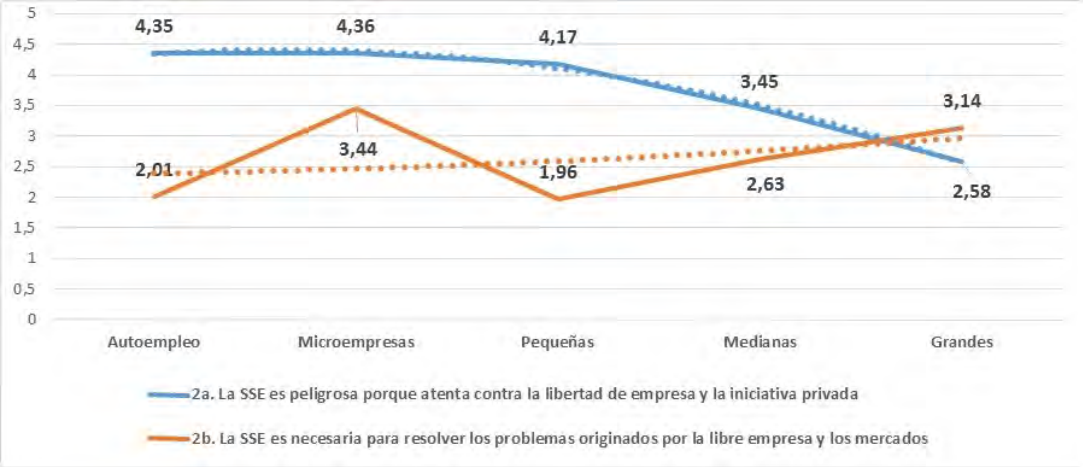
Figura 3.18. Reconocimiento y asimilación de la dimensión legal de la SSE por la empresa valenciana según el tamaño (2014)

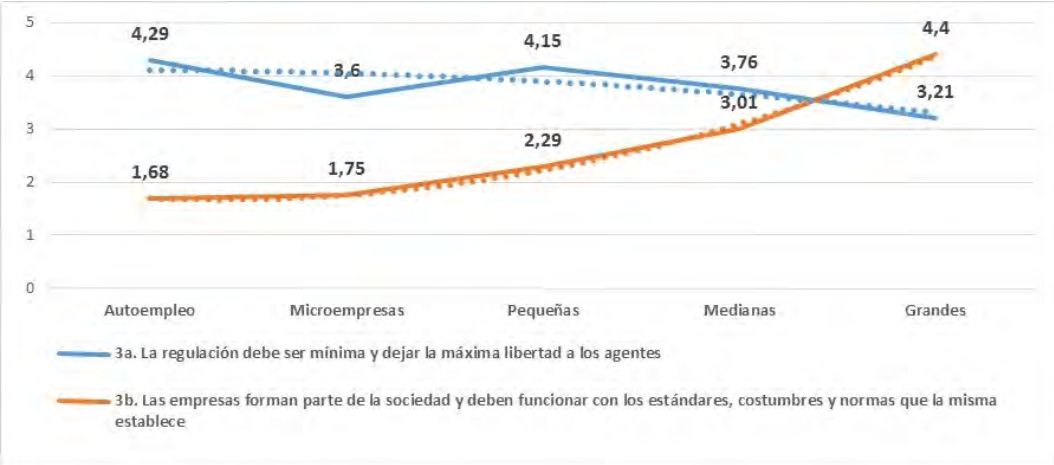


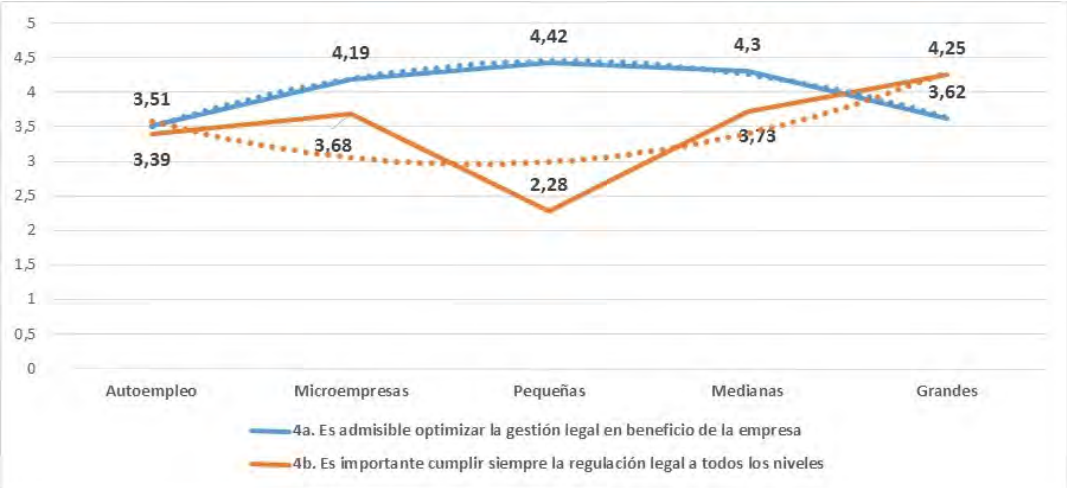
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

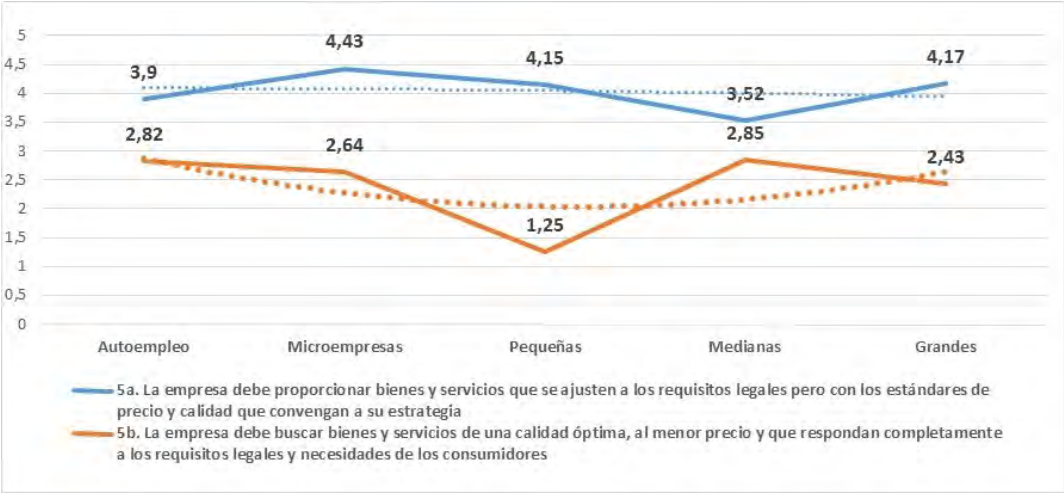
Figura 3.19. Reconocimiento y asimilación de cada ítem de la dimensión legal de la SSE por la empresa valenciana según el tamaño (2014)




5
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
4,35
4,36
4,17
3,45
2,58
2,01
3,44
1,96
2,63
3,14
Autoempleo
Microempresas
Pequeñas
Medianas
Grandes
2a. La SSE es peligrosa porque atenta contra la libertad de empresa y la iniciativa privada
2b. La SSE es necesaria para resolver los problemas originados por la libre empresa y los mercados


5
4
3
2
1
0
4,29
3,6
4,15
3,76
3,21
1,68
1,75
2,29
3,01
4,4
Autoempleo
Microempresas
Pequeñas
Medianas
Grandes
3a. La regulación debe ser mínima y dejar la máxima libertad a los agentes
3b. Las empresas forman parte de la sociedad y deben funcionar con los estándares, costumbres y normas que la misma establece


5
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
3,51
4,19
4,42
4,3
3,62
3,39
3,68
2,28
3,73
4,25
Autoempleo
Microempresas
Pequeñas
Medianas
Grandes
4a. Es admisible optimizar la gestión legal en beneficio de la empresa
4b. Es importante cumplir siempre la regulación legal a todos los niveles



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Una cuestión largamente debatida es *si la SSE debe ser objeto de una regulación pública, y por tanto coercitiva, o si es preferible la autorregulación por la misma empresa*. La regulación pública se defiende con argumentos alusivos a la prevención de comportamientos oportunistas y al establecimiento de un rasero mínimo de obligaciones común para todos; mientras que la autorregulación se apoya en que promueve la incorporación voluntaria de la SSE a la gestión de productos, procesos, tecnologías y personas. La posición de las empresas valencianas ante este dilema es netamente favorable a la regulación pública, y alcanza mayor apoyo en las empresas de hasta 49 empleados que se inclinan por esta tesis en detrimento de su opuesta de forma creciente en el tiempo. Las pequeñas empresas son el estrato con una actitud menos favorable por su bajo acuerdo con la opción de autorregulación. En cambio, las medianas y sobre todo las grandes empresas son netamente favorables a la autorregulación, habiendo aumentado su preferencia por esta alternativa a lo largo del periodo analizado de modo paralelo al retroceso de la tesis pro-coercitiva. Esta divergencia puede reflejar la confianza de cada grupo en el poder de sus valores y recursos para promover la SSE sin imposiciones coercitivas y sólo bajo la presión social y la concienciación interna. Las tendencias de las dos posiciones siguen el mismo patrón que en el primer ítem.

Una vez aceptada la necesidad de una regulación, el siguiente paso es interrogarse sobre su alcance. El estudio también aporta información sobre los contenidos y restricciones impuestos por la *regulación de la SSE*. De nuevo, todas las empresas excepto las de mayor tamaño se inclinan preferen-

temente y cada vez de modo más acentuado en el tiempo por una regulación mínima y que deje la máxima libertad a los agentes socioeconómicos, aunque la diferencia respecto a la opción alternativa se va contrayendo directamente a medida que aumenta el tamaño. La razón esencial para ello es que con el tiempo la aceptación del diseño ampliado de la regulación ha retrocedido hasta niveles cada vez menores según el tamaño disminuía; además, con la dimensión crece la opinión de que las empresas forman parte de la sociedad y que el contrato social que las legitima incluye tanto normas como estándares y costumbres. Esta noción avanzada de SSE es compartida mayoritariamente por las grandes empresas, que son pues las organizaciones empresariales valencianas más conformes con ceder discrecionalidad en aras a alinearse con los usos y los estándares dominantes en su entorno; el grado de acuerdo con esta opción ha aumentado a lo largo de las tres últimas décadas de forma continua al tiempo que descendía también de forms constante la inclinación por la regulación mínima.

El *cumplimiento de la legalidad* es otro caballo de batalla que la empresa valenciana deberá lidiar en los próximos años. Se están introduciendo cambios legislativos que obligan a las empresas a adaptar sus procesos a determinadas normas regulatorias. Entre otras cuestiones, esos cambios hacen recaer sobre las empresas la responsabilidad en que han incurrido sus directivos o empleados, a no ser que aquellas puedan demostrar que han puesto los medios necesarios para evitar esas conductas inadecuadas. El C*ompliance* o "cumplimiento regulatorio" es un instrumento de SSE que aborda aspectos jurídicos (cumplimiento de la ley), regulatorios (cumplimiento de las regulaciones técnicas, medioambientales, de seguridad del producto, etc.) y de control interno (normas internas, códigos éticos, desarrollo de procedimientos de autorización, supervisión, ejecución, información y control, elaboración de informes…). El riesgo de *Compliance* de una empresa es el derivado de sufrir sanciones, multas, pérdidas financieras o pérdida de su reputación como resultado de sus incumplimientos. De manera consecuente, el *Compliance Officer* tiene como misión verificar -identificando y gestionando los riesgos potenciales-, que todos los directivos y empleados de la empresa cumplen con las normas legales, de conducta e internas para de ese modo, mitigar los riesgos de *Compliance.* Pues bien, la asimilación por la empresa valenciana de este requisito es aún baja en todos los segmentos de tamaño, con una curva de tendencia según el tamaño en forma de U, si bien su evolución temporal es claramente alcista,

siendo las pequeñas firmas las más disconformes con el enfoque siendo incluso su opinión crecientemente desfavorable. Las grandes empresas también tienen ventaja en este punto pues su acuerdo con este enfoque es netamente superior al manifestado por el resto de empresas. La afirmación contraria referente a la deseabilidad de optimizar la gestión legal en beneficio de la empresa alcanza grados de acuerdo superiores al acuerdo con el *Compliance* en todos los casos, excepto en las grandes empresas, siguiendo una forma de ∩ en relación al tamaño y una tendencia de acuerdo creciente en el tiempo, de modo que de nuevo las pymes son las que revelan un enfoque más oportunista del cumplimiento de la legalidad.

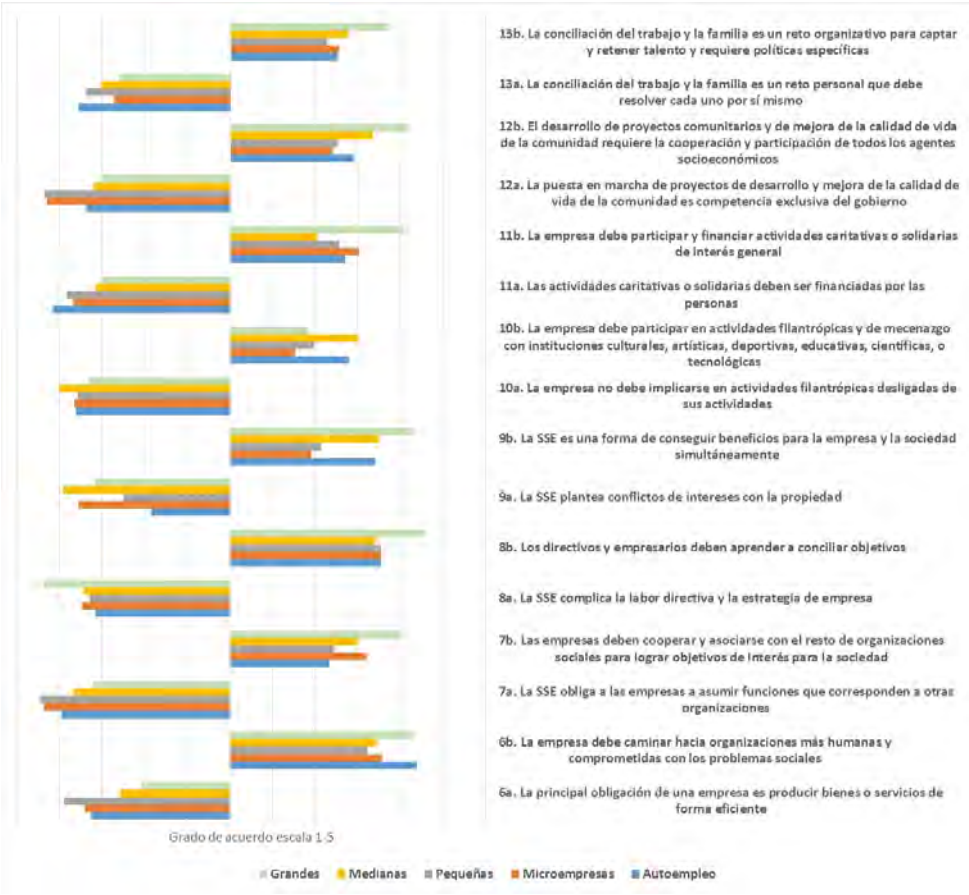
El enfoque ante la regulación legal de la SSE puede tener otra de sus plasmaciones en la cartera de productos de la empresa. Las empresas valencianas de todos los estratos de tamaño coinciden en preferir una estrategia de desarrollo de productos que se ajuste a los requisitos legales, aunque con los estándares de calidad y precio ajustados a su estrategia competitiva. Esta elección se mantiene al mismo nivel en todos los segmentos excepto en el de medianas compañías, donde es significativamente inferior; todos los segmentos coinciden también en que crezca su acuerdo con esta opción desde 1998, mientras que en las medianas su valor declina desde 2006. La opción alternativa que se propuso, consistente en centrar el desarrollo de nuevos productos en mercancías con una calidad óptima, del menor precio y plenamente respetuosos de los requisitos legales y las necesidades de los consumidores, no es del agrado de la mayoría de empresas valencianas de cualquier tamaño, y especialmente de las pequeñas, habiendo declinado en reconocimiento en todos los segmentos excepto en el de medianas firmas donde aumenta ligeramente.

III.1.2.3. Reconocimiento y asimilación de la dimensión de responsabilidad discrecional

La asimilación de la dimensión discrecional de la SSE se ha valorado con 8 ítems que buscan capturar la actitud del encuestado ante su compromiso voluntario con los problemas sociales, la cooperación con otras organizaciones para lograr objetivos de interés general, el reto de conciliar objetivos, la consecución de beneficios para la empresa y la sociedad simultáneamente, la filantropía y el mecenazgo, el desarrollo de actividades caritativas o solidarias, la mejora de la calidad de vida de la comunidad local y la conciliación trabajo-familia.

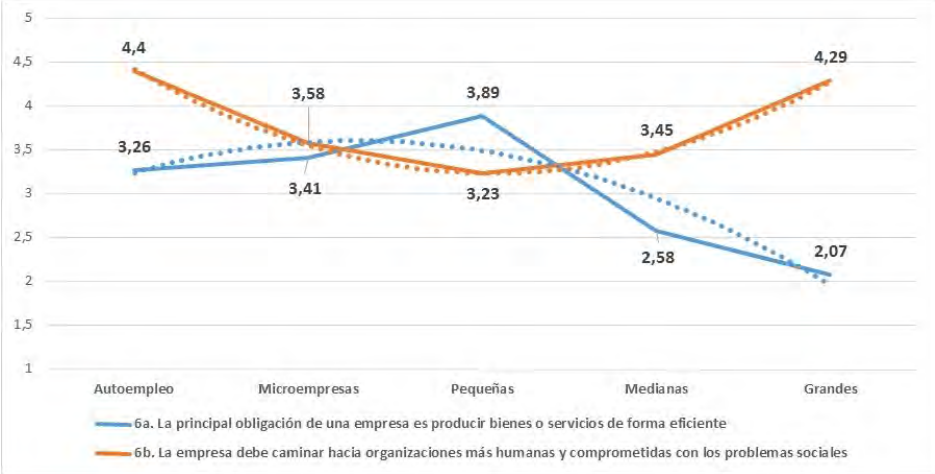
Tomando los datos más recientes referidos a 2014 (figuras 3.20 y 3.21), a título general se aprecia una actitud menos negativa que la registrada respecto a las notas definitorias de la responsabilidad legal. Las empresas sin asalariados, micro y pequeñas empresas siguen siendo las que exhiben una actitud más negativa, aunque en 5 de los 8 ítems, siendo las pequeñas firmas las que peor posición presentan. Las medianas empresas sólo se manifiestan a favor de la nota positiva a la asunción de responsabilidad discrecional en los temas del compromiso con los problemas sociales y la mejora de la calidad de vida local, aunque en el resto están cerca de los puntos de convergencia entre la posición favorable y desfavorable. Por último, las grandes empresas son de nuevo las que poseen una actitud más proclive a la SSE en esta dimensión, manifestando mayor acuerdo en todos los ítems favorables a la misma excepto en la participación de la empresa en filantropía y mecenazgo.

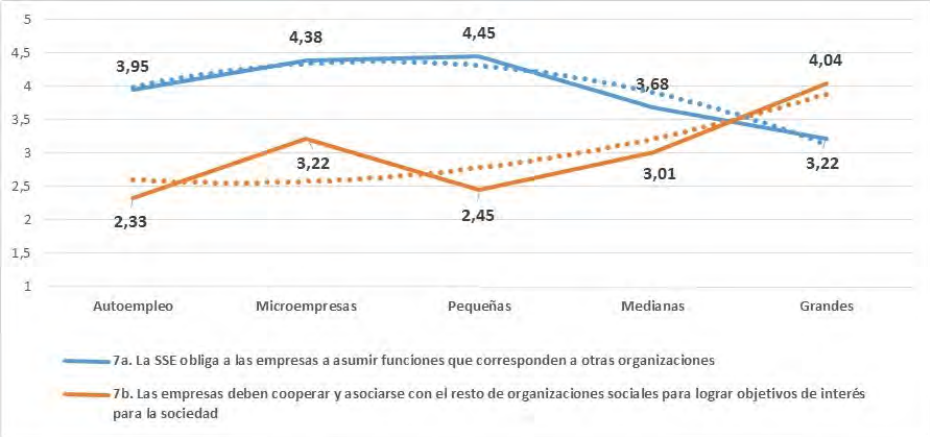
Figura 3.20. Reconocimiento y asimilación de la dimensión discrecional de la SSE por la empresa valenciana según el tamaño (2014)

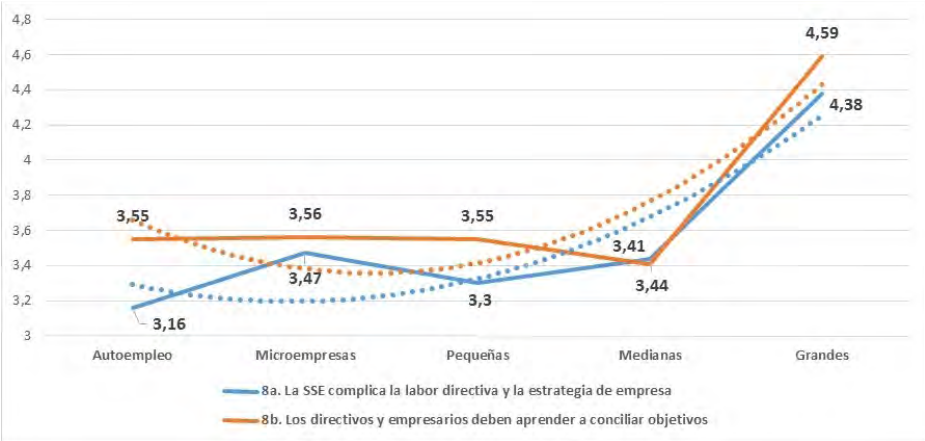


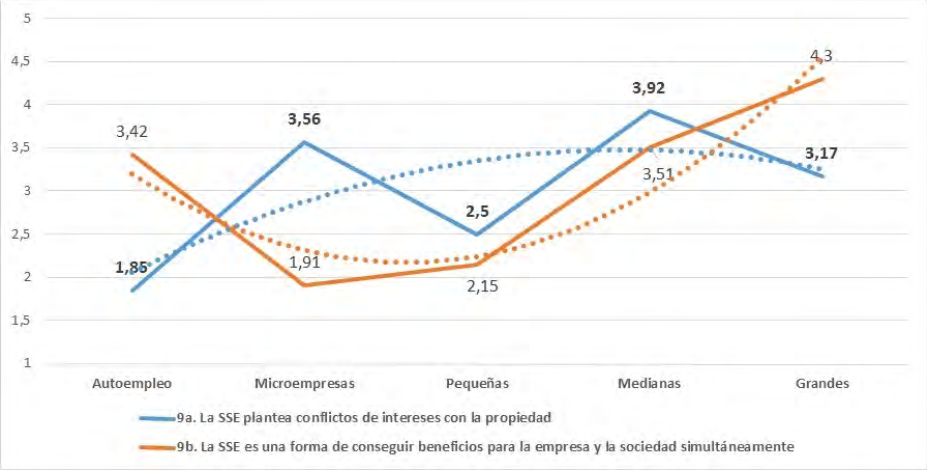
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

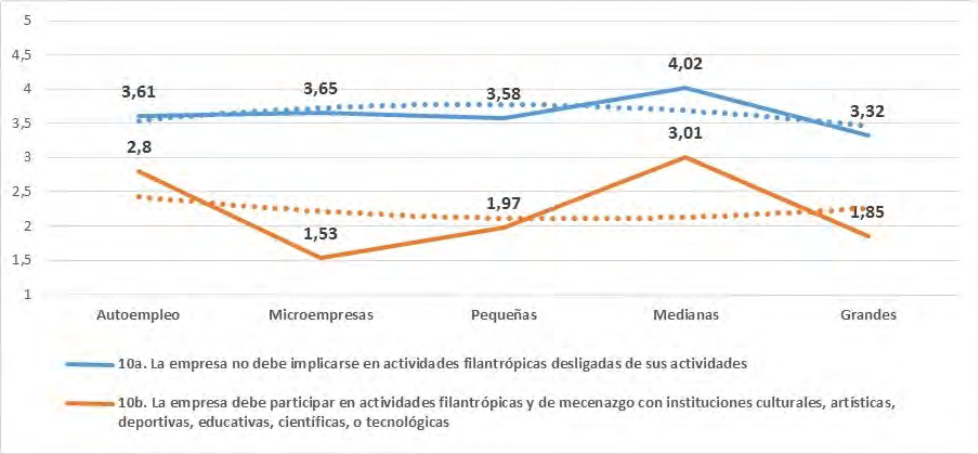
Figura 3.21. Reconocimiento y asimilación de cada ítem de la dimensión discrecional de la SSE por la empresa valenciana según el tamaño (2014)

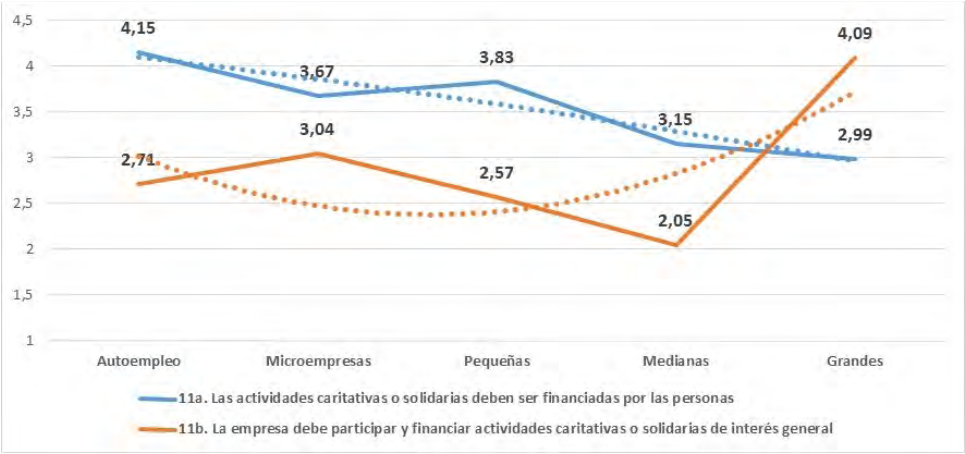


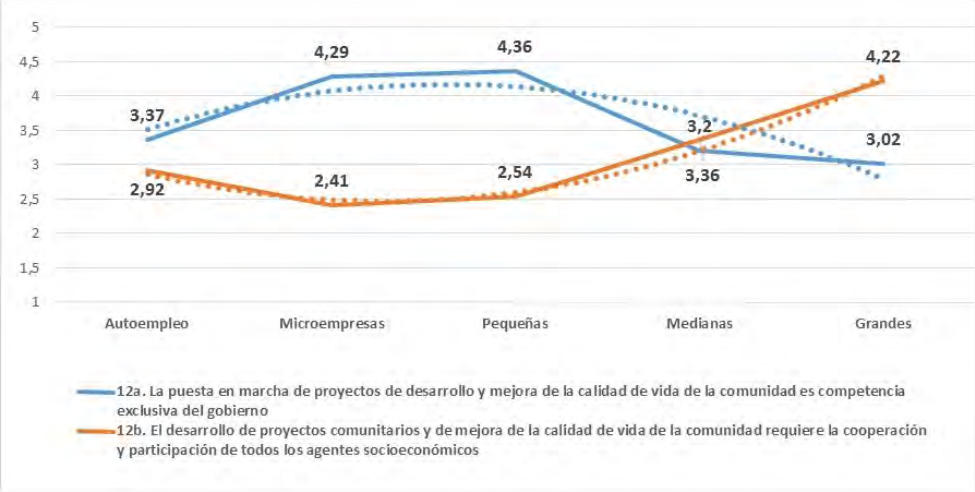


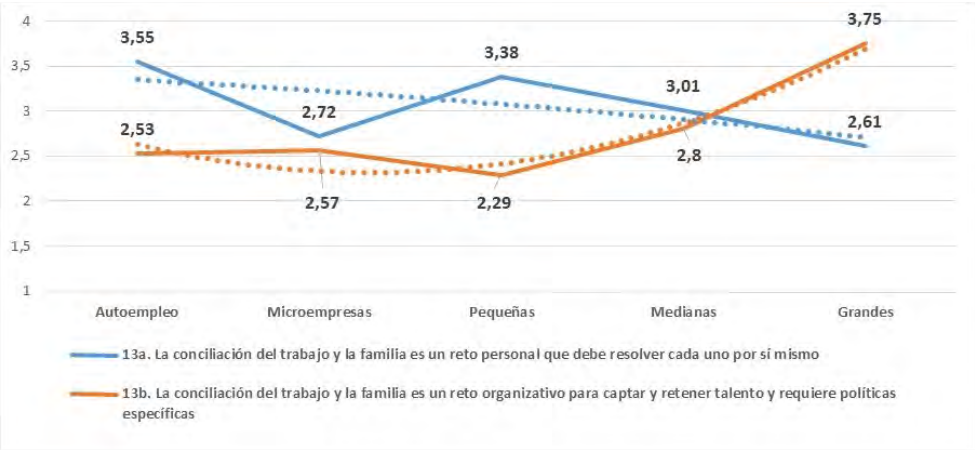



5
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
3,42
3,56
2,5
3,92
3,17
4,3
3,51
1,85
1,91
2,15
Autoempleo
Microempresas
Pequeñas
Medianas
Grandes
9a. La SSE plantea conflictos de intereses con la propiedad
9b. La SSE es una forma de conseguir beneficios para la empresa y la sociedad simultáneamente


5
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
3,61
3,65
3,58
4,02
3,32
2,8
1,53
1,97
3,01
1,85
Autoempleo
Microempresas
Pequeñas
Medianas
Grandes
10a. La empresa no debe implicarse en actividades filantrópicas desligadas de sus actividades
10b. La empresa debe participar en actividades filantrópicas y de mecenazgo con instituciones culturales, artísticas, deportivas, educativas, científicas, o tecnológicas


4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
4,15
3,67
3,83
3,15
2,99
2,71
3,04
2,57
2,05
4,09
Autoempleo
Microempresas
Pequeñas
Medianas
Grandes
11a. Las actividades caritativas o solidarias deben ser financiadas por las personas
11b. La empresa debe participar y financiar actividades caritativas o solidarias de interés general





Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La responsabilidad discrecional de la empresa tiene su primera manifestación en su *compromiso por caminar hacia organizaciones más humanas y comprometidas con los problemas sociales.* Las empresas valencianas de todos los tamaños, y sobre todo las microempresas y grandes compañías, están mayoritariamente de acuerdo con esta tesis que ha crecido en aceptación a lo largo del tiempo. La forma de U de la relación entre grado de acuerdo y tamaño en la nota positiva, unida a la forma de ∩ en la nota negativa con un máximo en las pequeñas empresas, conduce nuevamente a señalarlas como el estrato menos favorable y que aún concede prioridad a la obligación de la empresa de producir bienes y servicios de forma eficiente, creciendo en esta posición con el paso del tiempo; en tanto que en las microempresas permanece la duda sobre qué posición tomar con un práctico equilibrio entre ambas afirmaciones.

La sociedad ha construido durante los dos siglos y medio de desarrollo de la economía de mercado, una compleja *distribución de roles entre las organizaciones públicas y privadas presentes en los mercados y en la arena social.* La función principal de la empresa ha sido la de crear riqueza, pero el avance de la SSE está asociándola a otros objetivos de interés general para la sociedad. El progreso de la empresa valenciana en esta segunda tesis es aún prematuro, y en todos los segmentos de tamaño excepto en el de grande predominan las voces que sienten que las empresas están siendo obligadas a asumir funciones que corresponderían a otras instituciones, manteniéndose e incluso reforzándose esta convicción durante las tres últimas décadas; esta sensación guarda con el tamaño una relación en forma de ∩ con el máximo fijado en las pequeñas firmas. No obstante, *la predisposición de la empresa a cooperar con otras organizaciones para lograr objetivos sociales generales* manifiesta una clara tendencia a crecer con la dimensión, de manera que en las grandes empresas ya domina esta posición y no la histórica anclada en la clásica división de tareas. Las medianas empresas están cerca del punto de inversión de opinión en favor de la definición ampliada voluntariamente de las responsabilidades empresariales. En cambio, el bajo nivel de aceptación de esta tesis por las empresas sin asalariados y pequeñas las define como las más alejadas del cambio de paradigma en este punto.

La responsabilidad en la que las empresas valencianas exhiben una menor propensión a implicarse son las de *participación en actividades filantrópicas y de mecenazgo con instituciones culturales, artísticas, deportivas, educativas, científicas o tecnológicas.* Es el único frente en el que coinciden las empresas de todos los estratos en manifestarse más de acuerdo con la idea de que no deben implicarse en actividades filantrópicas desligadas de su objeto social. Las empresas sin asalariados y las de mediana dimensión son las más avanzadas en asumir la tesis contraria, pero no tanto porque haya avanzado el acuerdo en ella a lo largo del tiempo pues de hecho ha retrocedido. Las menos proclives en este aspecto son las microempresas y sorprendentemente las grandes compañías, manifiestamente en desacuerdo con un patrocinio desvinculado de su actividad. La interpretación de esta evidencia estadística puede clarificarse si la analizamos conjuntamente con las propensiones a implicarse en otras actividades de SSE discrecionales, como son las de carácter caritativo o solidario, las de ayuda a la comunidad local y las de conciliación familia-trabajo. En to-

das ellas, la posición más sensible es la de las grandes compañías. Luego su negativa a participar en actividades filantrópicas y de mecenazgo extrañas a su *core business* puede interpretarse como un reflejo de la profesionalidad que sus directivos demandan a la hora de apoyar proyectos culturales, deportivos, artísticos, educativos, científicos o tecnológicos, exigiendo que aporten valor a su propia actividad además de un beneficio social global.

El área de responsabilidad discrecional en la que las empresas valencianas manifiestan mayor apertura son *la participación y financiación de actividades caritativas y solidarias de interés general,* si bien el grado de acuerdo es aún bajo y sólo ha crecido en los tres últimos decenios en las microempresas, medianas y grandes empresas. Los autónomos dejan claro que prefieren vehicular estas iniciativas a título personal. Más preocupante es la posición de las pequeñas empresas, que tras haber crecido en aceptación entre 1984 y 2006, ha retrocedido de forma acelerada reflejando el cambio de valores sustanciado con la crisis. La actitud que estima que estas áreas deben ser apoyadas únicamente por las personas ha crecido en el tiempo entre las empresas de menos de 50 asalariados. Esta actitud es claramente descendente con el aumento de tamaño, en tanto que la tesis contraria manifiesta una tendencia en forma de U, evoluciones que colocan en la posición menos proclive al autoempleo, las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas son las únicas en las que predomina con claridad el apoyo a la implicación organizativa en aquellas actividades, y en las que dicho soporte ha crecido significativamente en las tres últimas décadas.

La *participación en proyectos de desarrollo y mejora de la calidad de vida de la comunidad local* en la que reside la empresa suscita una respuesta de la empresa valenciana que de nuevo adopta la forma de U, con el menor apoyo entre microempresas y pequeñas. Por el contrario, el acuerdo con la tesis que imputa la responsabilidad sobre dichos proyectos en exclusiva al gobierno sigue una trayectoria de relación con la dimensión en forma de ∩, con el mayor apoyo en microempresas y pequeñas. Estos son pues los dos segmentos menos proclives a la implicación organizativa en este frente de SSE, que ha perdido apoyo durante el periodo observado al ritmo que lo ganaba la opuesta. Las empresas sin asalariados y las medianas no están tan definidas, pues a pesar de no manifestar un claro acuerdo con la tesis positiva, tampoco se pronuncian rotundamente en favor de la tesis contra-

ria. Las grandes empresas vuelven a ser las organizaciones más abiertas a comprometerse con la mejora del bienestar de su entorno de acogida, registrando un claro avance en el apoyo a esta senda desde 1984.

La consideración de *la conciliación de trabajo y familia como un reto organizativo clave para captar y retener talento y que requiere políticas específicas* sigue una evolución en relación al tamaño similar a la anterior, con alguna discrepancia. El acuerdo con esta tesis tiene una relación con el tamaño en forma de U colocándose el mínimo en el segmento de pequeñas empresas que tienen a lo largo del tiempo una valoración de ella cada vez menos favorable. A su vez, la visión de la conciliación como un problema que debe resolverse personalmente sigue siendo suscrita preferentemente por empresas sin asalariados y pequeñas, que son precisamente los segmentos de la población empresarial valenciana menos proclives a la implicación organizativa en este problema habiéndose reforzado en su negativa en el periodo observado. En el autoempleo esta posición parece poco importante porque en ellas el problema no existe al carecer de asalariados, pero adquiere tintes inquietantes en la pequeña firma que trasluce una preocupación por cómo gestionar un reto complicado para su dotación de recursos y capacidad organizativa. En cambio, la gran empresa parece haber alcanzado durante las tres últimas décadas una conciencia madura de su responsabilidad en mejorar la calidad de vida familiar de sus empleados de una forma consistente con las demandas laborales. Las medianas empresas se sitúan cerca del punto de entrada en el cambio de actitud ante el reto, si bien el descenso a lo largo del tiempo del acuerdo con el aislamiento organizativo de la conciliación es lento al igual que el crecimiento de la posición contraria.

La posición de las empresas valencianas respecto a estas actividades socialmente responsables, a asumir voluntariamente, viene impulsada por su capacidad para gestionar el incremento de la complejidad directiva y del riesgo de conflictos de intereses latente en la SSE discrecional. La preocupación por la *complicación de la labor directiva y la estrategia de empresa derivada de la SSE* crece directamente con el tamaño, al igual que lo hace la conciencia de directivos y empresarios acerca de la necesidad de aprender a conciliar objetivos. El acuerdo con ambas afirmaciones ha aumentado de forma continua en el tiempo en todos los segmentos de tamaño. sin embargo, en este punto, las empresas de todos los estratos mantienen el

sentido de su responsabilidad por encima, o al menos al nivel, del temor a la complejidad.

En cambio, la resistencia a entrar en actividades de SSE que devenguen conflictos de intereses con la propiedad es más intensa. La convicción de que *la SSE es una forma de conseguir beneficios para la empresa y la sociedad simultáneamente* sólo es mayoritaria entre empresas sin asalariados y grandes (segmentos en que ha crecido el apoyo en el tiempo), pero guarda una relación con el tamaño en forma de U con mínimos en micro y pequeñas firmas (en las que el apoyo ha retrocedido en el tiempo). Ello, unido a la evolución contraria (forma de ∩) de la tesis contraria con el aumento de la dimensión, explica que la micro y pequeñas empresas sean las organizaciones menos convencidas de la posibilidad de la conciliación de los intereses de la propiedad y de la sociedad. Las grandes empresas parecen convencidas de este punto, al igual que las empresas de autoempleo, aunque probablemente por motivos distintos: las grandes empresas han entrado en este estadio de madurez como fruto de un proceso de reflexión de su equipo de dirección y gobierno corporativo que ha tomado nota del cambio de mentalidad de sus grupos de interés, en tanto que los autónomos asumen este reto porque con frecuencia se sienten más sociedad que empresa. Las medianas compañías aún distan de esta madurez, manifestando un temor a los conflictos de intereses por su insuficiente habilidad para conciliar objetivos que les lleva a cuestionar la compatibilidad de conseguir beneficios para la empresa y la sociedad simultáneamente.

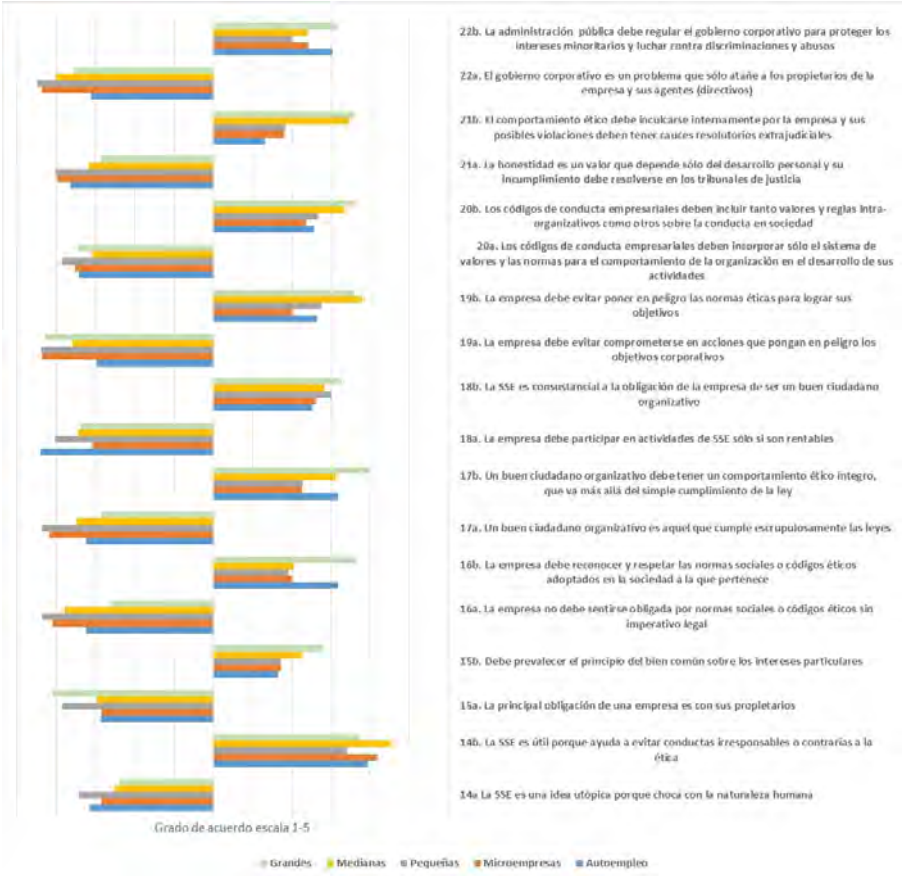
III.1.2.4. Reconocimiento y asimilación de la dimensión de responsabilidad ética

La asimilación de la dimensión ética de la SSE se ha valorado con 9 ítems que buscan capturar la actitud del encuestado ante el valor de la SSE para evitar conductas irresponsables o contrarias a la ética, el lugar del bien común sobre los intereses particulares, la ciudadanía organizativa y su relación con el cumplimiento legal, el balance entre normas éticas y objetivos corporativos, el alcance de los códigos éticos, los incumplimientos éticos y la forma de solventarlos, y el gobierno corporativo.

Tomando los datos referidos a 2014 (figuras 3.22 y 3.23), se aprecia una actitud menos madura que la registrada respecto a las notas definitorias de la responsabilidad legal y discrecional, pues sólo en un aspecto la postura favorable a la responsabilidad ética se sobrepone a la opuesta. Las

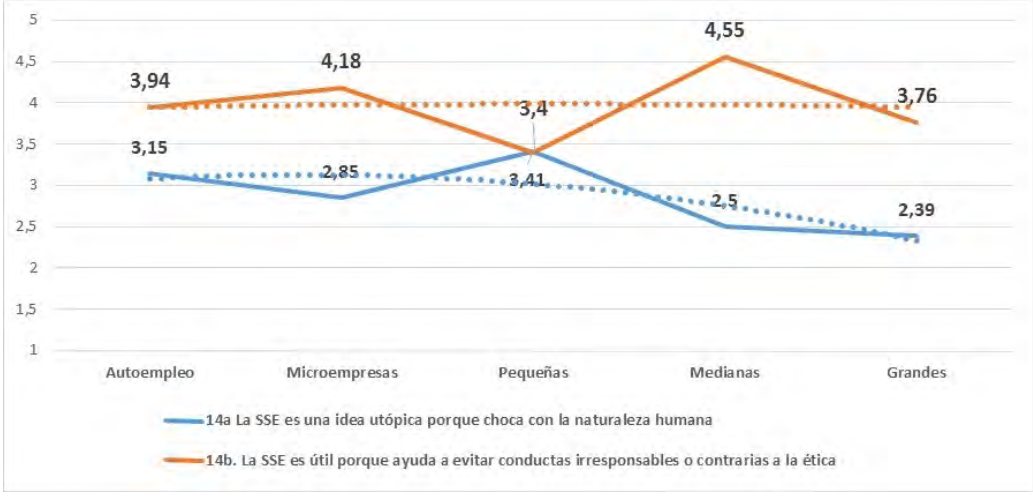
empresas sin asalariados, micro y pequeñas empresas siguen siendo las que exhiben una actitud más negativa en todos los ítems, aunque las microempresas y las pequeñas igualan o superan a las medianas en receptividad. Las pequeñas firmas son las que peor posición presentan con desacuerdos importantes en todas las tesis definitorias de la responsabilidad ética. Las medianas empresas tienen una posición más favorable en responsabilidad ética que en responsabilidad discrecional, superando el acuerdo con sus postulados a las tesis contrarias en cuatro puntos. Por último, las grandes empresas son de nuevo las que poseen una actitud más proclive a la SSE en esta dimensión, manifestando mayor acuerdo en todos los ítems favorables a la misma excepto en dos (apoyo de la SSE a la prevención de conductas irresponsables o contrarias a la ética, y relación entre códigos éticos y objetivos corporativos), quedándole además por resolver el problema del gobierno corporativo.

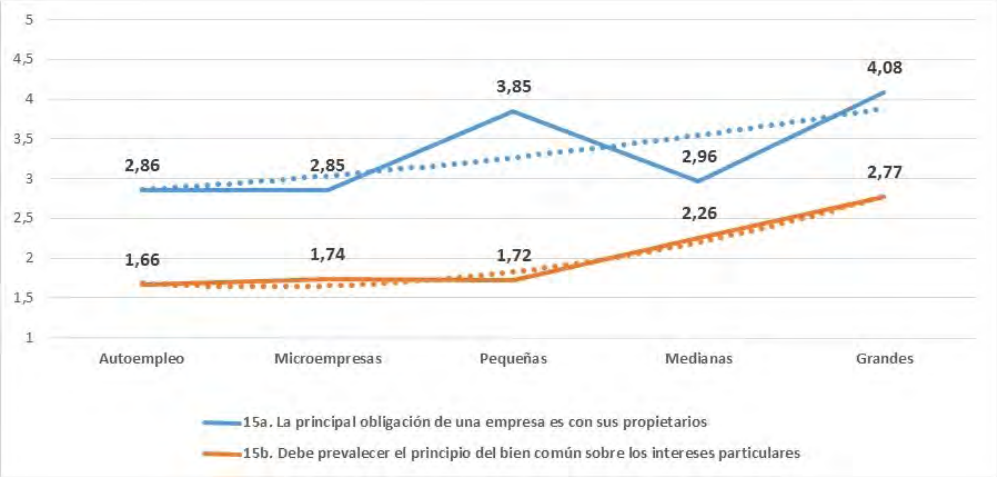
Figura 3.22. Reconocimiento y asimilación de la dimensión ética de la SSE por la empresa valenciana según el tamaño (2014)

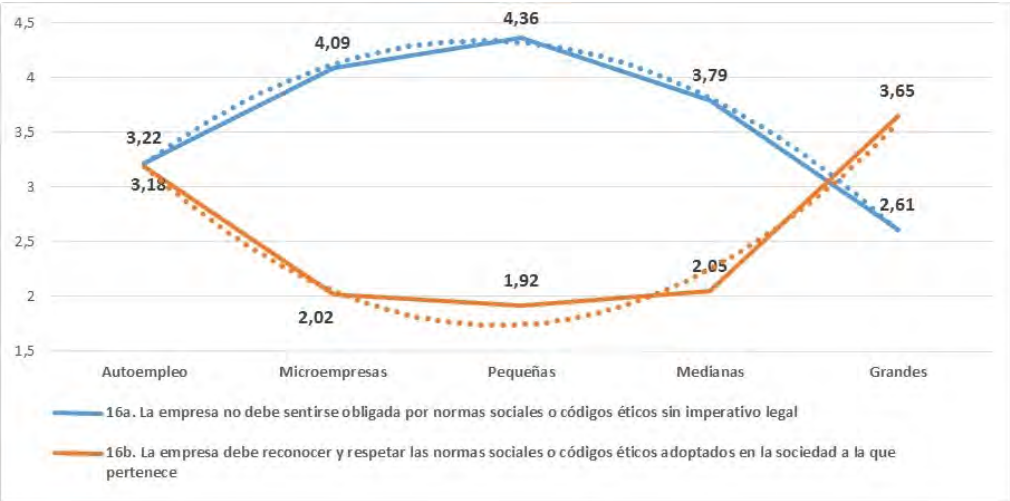


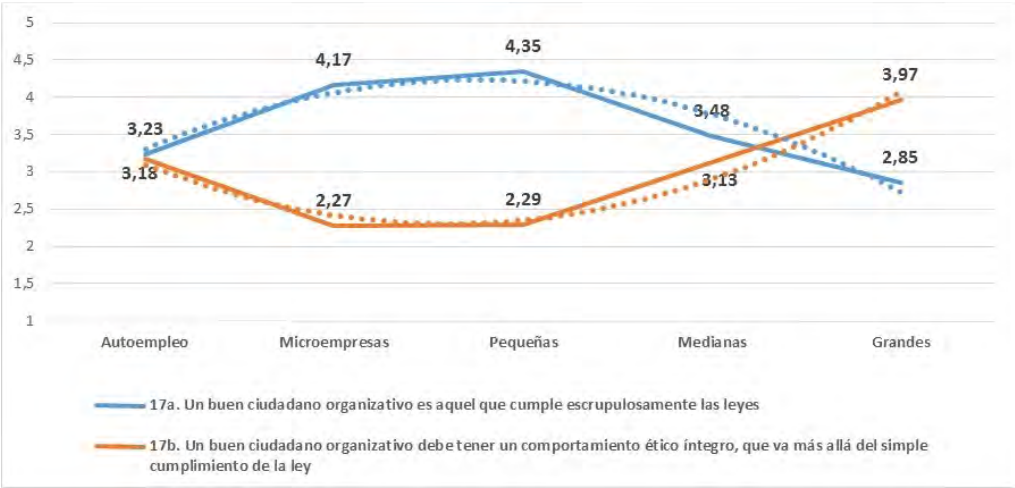
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

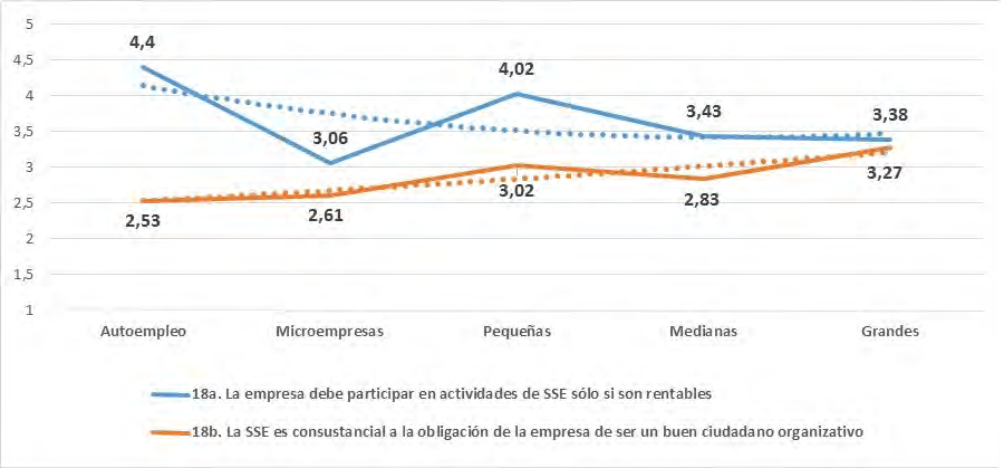
Figura 3.23. Reconocimiento y asimilación de cada ítem de la dimensión ética de la SSE por la empresa valenciana según el tamaño (2014)

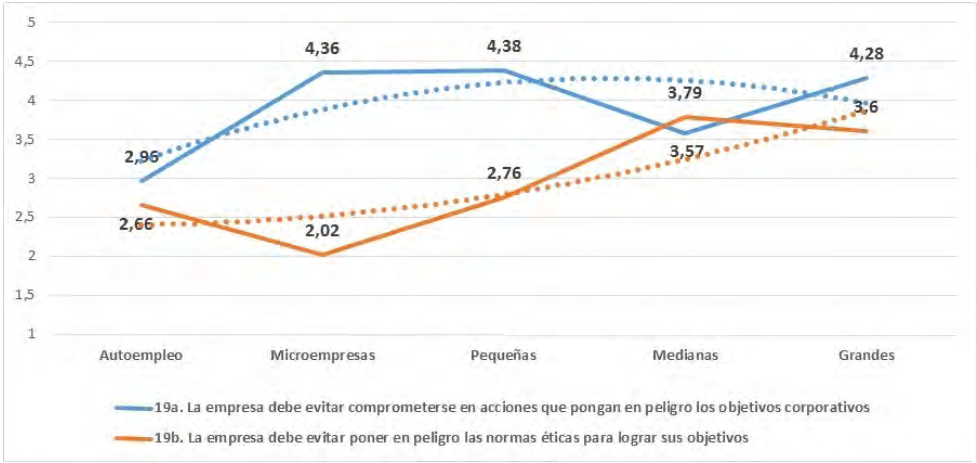


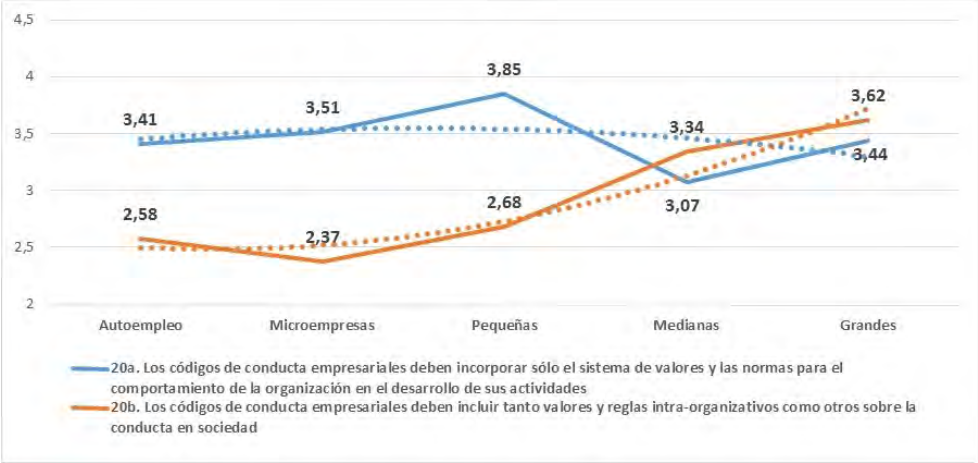


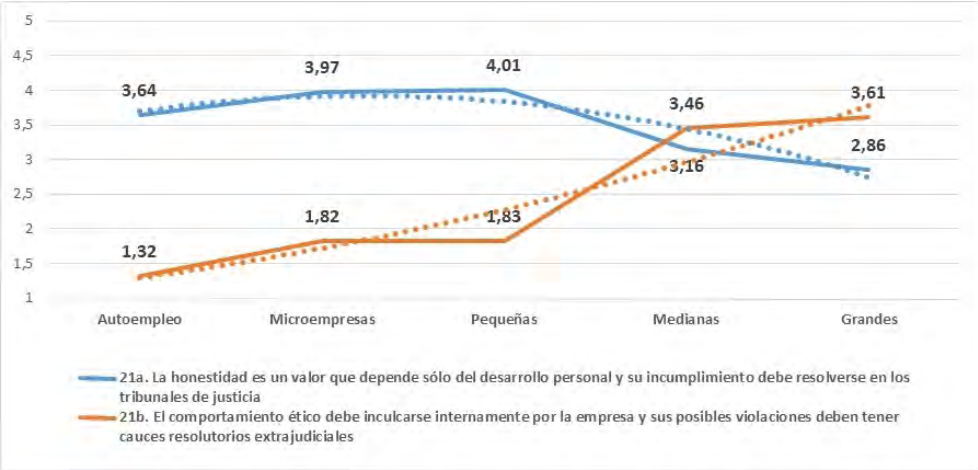


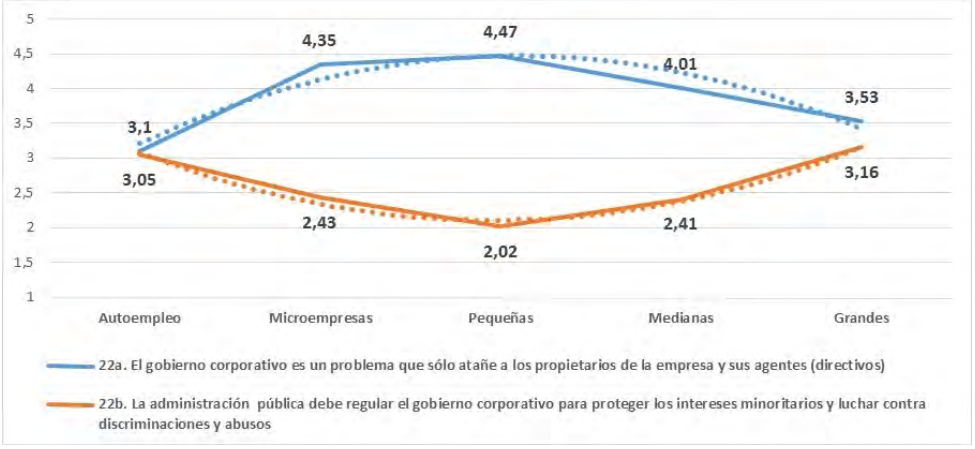

5
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
3,23
4,17
4,35
3,48
2,85
3,18
2,27
2,29
3,13
3,97
Autoempleo
Microempresas
Pequeñas
Medianas
Grandes
17a. Un buen ciudadano organizativo es aquel que cumple escrupulosamente las leyes
17b. Un buen ciudadano organizativo debe tener un comportamiento ético íntegro, que va más allá del simple cumplimiento de la ley


5
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
4,4
3,06
4,02
3,43
3,38
2,53
2,61
3,02
2,83
3,27
Autoempleo
Microempresas
Pequeñas
Medianas
Grandes
18a. La empresa debe participar en actividades de SSE sólo si son rentables
18b. La SSE es consustancial a la obligación de la empresa de ser un buen ciudadano organizativo


5
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
2,96
4,36
4,38
3,57
4,28
2,66
2,02
2,76
3,79
3,6
Autoempleo
Microempresas
Pequeñas
Medianas
Grandes
19a. La empresa debe evitar comprometerse en acciones que pongan en peligro los objetivos corporativos
19b. La empresa debe evitar poner en peligro las normas éticas para lograr sus objetivos







Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

El *valor de la SSE para evitar conductas irresponsables o contrarias a la ética* es más aceptado en las empresas valencianas en todos los segmentos de tamaño que la tesis contraria que postula que la sostenibilidad social es una idea utópica que choca con la naturaleza humana, habiendo crecido además su reconocimiento en todos los segmentos por tamaño desde 1984. La excepción son las pequeñas empresas donde la valoración es prácticamente idéntica entre ambas tesis (alrededor de 3,4), siendo el segmento donde la visión de la SSE como una idea utópica permanece más arraigada y donde el reconocimiento de su valor para prevenir conductas irresponsables o antiéticas menos ha avanzado. La creencia en la incompatibilidad de la SSE con la naturaleza humana desciende claramente con el tamaño y con el paso del tiempo a lo largo de las tres últimas décadas (dando nuevamente la pauta contraria las pequeñas empresas). En cambio, la asunción de la tesis positiva alcanza su máximo en las medianas empresas, quedando las grandes empresas significativamente por debajo de medianas empresas, microempresas y autoempleo. Las grandes empresas pueden estar manifestando con esta estimación un juicio favorable, aunque realista, de las posibilidades que las prácticas de SSE aportan para estimular comportamientos éticos, los cuáles también precisan el concurso de pautas éticas en las personas desvinculadas del comportamiento organizativo.

Sin embargo, la aceptación del valor de la SSE para prevenir conductas poco éticas o irresponsables no significa necesariamente que las empresas valencianas hayan mutado radicalmente las prioridades de su escala de valores. El mejor ejemplo de este hecho es la defensa general de la idea que la empresa está principalmente obligada con sus propietarios, por encima de la tesis contraria de la *prevalencia del bien común sobre los intereses particulares.* El grado de acuerdo con esta última premisa es creciente con el tamaño. En cambio, la defensa de la prioridad de la propiedad sube a niveles altos en pequeñas y más aún en grandes empresas. Esta evolución coloca a las pequeñas firmas como las menos proclives a priorizar el interés general sobre el particular, y lo que es peor creciendo en el tiempo este criterio al subir el apoyo a la prioridad de los intereses propietarios y disminuyendo la aceptación de su subordinación al bien común. En el caso de las grandes compañías, cabe especular que su resistencia a cambiar su escala de prioridades nazca de los obstáculos que el núcleo propietario ofrezca a subordinar sus intereses a otros internos o externos. Así lo da a entender la reluctancia de las grandes empresas a comprometerse en ac-

ciones que pongan en peligro los objetivos corporativos, como se comenta más adelante. La evolución temporal indica que este cuadro de valores de la gran empresa se va modificando poco a poco, perdiendo aceptación la restricción de la obligación a las demandas accionariales, aunque la prioridad del bien común no progresa y sigue en niveles de hace 30 años. Aunque aparentemente la posición más avanzada sería la del autoempleo, micro y medianas empresas al ser en ellas menor la distancia entre la prevalencia de la propiedad y del bien común, no debe olvidarse que el grado de acuerdo con la prioridad del interés general está descendiendo en los tres segmentos.

Las barreras al cambio ético se revelan de nuevo al analizar el *balance entre normas éticas y objetivos corporativos.* Las empresas valencianas de todos los tamaños, excepto las medianas, manifiestan que la empresa debe evitar comprometerse en acciones que pongan en peligro los objetivos corporativos, siendo esta creencia creciente en el tiempo en el periodo estudiado y especialmente fuerte en microempresas, pequeñas y grandes empresas. El desequilibrio entre la priorización de los objetivos corporativos y el cuidado de las normas éticas es más amplio en microempresas y pequeñas empresas, en el primer caso porque al aumento a lo largo del tiempo de la priorización de los objetivos corporativos se une el debilitamiento de la actitud ética y en el segundo caso porque la mejor del cuidado de los conflictos éticos durante las tres últimas décadas no pudo compensar la fijación en los objetivos corporativos. Las empresas sin asalariados tienen una posición con más dudas respecto a las dos alternativas, con un ligero balance en favor del predominio de los objetivos corporativos. Justo al contrario sucede con las medianas empresas, donde primarían las normas éticas cada vez con mayor margen, si bien también aquí la resistencia a sacrificar los objetivos corporativos se mantiene alta.

El caso de las grandes empresas es especial, porque siendo el grupo que junto a las medianas más receptivo es a evitar amenazar las normas éticas y aumentando esta actitud en el tiempo, al mismo tiempo exhibe una baja propensión a arriesgar los objetivos corporativos con acciones de SSE. La única forma de salir de esta contradicción sería pensar que estas organizaciones están enfocadas en lograr una gestión excelente de los programas de SSE, y con una definición de los objetivos corporativos que no se limite a los indicadores financieros y recoja adecuadamente los compromisos éticos. De hecho, otro de los aspectos analizados parece confirmar esta inter-

pretación, cual *es la creencia en que la SSE es consustancial a la obligación de la empresa de ser un buen ciudadano organizativo.* Esta idea es compartida por las empresas valencianas de forma creciente con el tamaño, siendo las grandes empresas el único grupo en que crece en el tiempo y se sitúa en un grado de acuerdo positivo (mayor que 3) y cercano a la creencia de que la empresa sólo debe participar en actividades de SSE si son rentables que es a su vez decreciente en el tiempo. Las medianas compañías siguen este mismo patrón, pero su reconocimiento de la obligación ciudadana se sitúa todavía en un nivel bajo. La actitud que restringe la SSE a su rentabilidad es decreciente con el tamaño, pero con una discontinuidad en el caso de las pequeñas empresas que, junto a las empresas sin asalariados, siguen defendiendo este punto de vista de forma creciente en el tiempo y con una intensidad muy superior a la reconocida a la obligación ciudadana que ha declinado (autoempleo) o se ha estancado tras un ligero avance (pequeñas).

El reconocimiento pleno de la SSE en el ámbito ético conlleva que la empresa debe reconocer y *respetar las normas sociales o códigos éticos adoptados en la sociedad, aunque no sean obligatorios por imperativo legal.* El grado de reconocimiento de esta premisa por las empresas valencianas es aún bajo pues solamente en las grandes compañías existe una cultura abierta a este principio, alimentada por una tendencia temporal creciente, y de mayor fuerza desde 2004 a la que propugna que no se sienta obligada por las normas y códigos sin imperativo legal la cual ha ido perdiendo respaldo durante los tres últimos decenios. En las empresas sin asalariados ambas posturas están prácticamente equilibradas alrededor del punto neutro, indicando la ausencia de una opinión firme al respecto, si bien la tendencia temporal parece ser decreciente en la visión limitada (dentro de una forma de ∩) y creciente en la visión ampliada (dentro de una forma de U). En los otros tres segmentos de tamaño la limitación de la obligación a las normas sociales y códigos éticos legalmente imperativos goza de un apoyo ascendente en el tiempo y significativamente mayor que la tesis contraria la cual sigue una senda descendente en fuerza, siendo la diferencia especialmente amplia en pequeñas firmas y microempresas, aunque también en las medianas la distancia es relevante.

La misma situación indica el posicionamiento actitudinal de las empresas valencianas ante la *interpretación como buen ciudadano organizativo de aquel que tiene un comportamiento ético íntegro, que va más allá del*

cumplimiento de la ley. Las grandes empresas vuelven a ser el único segmento que secunda esta tesis en un grado elevado, creciente temporalmente y significativamente superior (también desde 2004) a la contraria que restringe la noción de ciudadano organizativo al cumplimiento escrupuloso de la ley la cual cada vez recibe menor respaldo. En este punto se reproduce la posición de incertidumbre de las empresas sin asalariados y la amplia brecha entre los apoyos a la noción amplia y restrictiva entre las micro y pequeñas empresas y en menor medida en las medianas compañías. En cuanto a la dinámica temporal de estas actitudes, la única distinción relevante respecto al cuadro descrito para el ítem previo es que en las medianas empresas la tesis limitada al cumplimiento legal ha seguido una forma de ∩ descendiendo en fuerza desde 2006, mientras que la tesis favorable a una conducta ética integral tras transitar por una evolución en forma de U ha entrado en una línea ascendente desde 2008, reflejando este cambio un impacto significativo del cambio de ciclo con su secuela de afloramiento de casos de corrupción.

Otra dimensión de la ciudadanía organizativa es la relativa a la *forma de desarrollar un comportamiento ético, tratar sus incumplimientos y solventarlos.* En este punto, la tesis de que el comportamiento ético debe inculcarse internamente por la empresa y sus posibles violaciones deben tener cauces resolutorios extrajudiciales recibe un apoyo creciente con el tamaño, pero que sólo alcanza un nivel importante entre las medianas y grandes empresas. En estos dos grupos esta actitud supera el respaldo recibido por la posición que considera la honestidad un valor fruto únicamente del desarrollo personal y cuyo incumplimiento debe solventarse ante los tribunales de justicia, ampliándose la diferencia en fuerza entre ambas al seguir la primera una senda ascendente y la segunda descendente. La interpretación de la honestidad como un valor estrictamente personal sólo evaluable judicialmente guarda una relación en forma de ∩ con la dimensión, de modo que una vez más el escenario menos favorable a la SSE se localiza en las pequeñas empresas y microempresas, en este caso acompañadas del autoempleo. En estos tres segmentos, la compartición de la tesis última sigue ganando fuerza en el tiempo, mientras que la opuesta va perdiendo progresivamente adeptos o tiene dificultades para retenerlos (como sucede en las empresas sin asalariados).

La concepción amplia de la SSE en su dimensión ética implica *enriquecer el código de valores y normas interno y propio de cada organización, con*

otros aceptados por la sociedad en general. El soporte a esta tesis ha aumentado significativamente en las tres últimas décadas entre las medianas y grandes compañías, hasta el punto de ser desde 2012 más fuerte (si bien de menor magnitud que la alcanzada en las actitudes previamente analizadas) que el brindado a su opuesta que ha descendido de modo constante en todo el periodo estudiado. En cambio, las empresas de menos de 50 empleados se alinean en mayor medida con la idea de que los códigos de conducta organizativos sólo deben incorporar el sistema de valores intraorganizativos y las normas endógenas elaboradas para regular el comportamiento organizativo, habiéndose reforzado continuamente tal actitud en el tiempo. Esta segunda posición tiene una fuerza relacionada en forma de ∩ con el tamaño, de modo que las pequeñas empresas y las de talla micro son las más atrasadas en aceptar valores y normas elaborados socialmente. En el caso de las pequeñas empresas, un signo alentador es que el grado de acuerdo con la tesis abierta a los valores y normas sociales exógenos ha evolucionado en forma de U y tras tocar fondo en 2008 ha rebotado siguiendo desde ese momento una línea ascendente; el dato puede apuntar una mayor conciencia organizativa de la importancia de alinearse con la cultura socialmente aceptada.

La última faceta de la responsabilidad ética que se ha examinado refiere la lectura realizada del *gobierno corporativo.* La tesis secundada en mayor medida por las empresas valencianas de todos los segmentos de tamaño es que el gobierno corporativo es un problema que sólo atañe a los propietarios de la firma y a sus agentes (directivos). El apoyo recibido por esta posición guarda una relación en forma de ∩ con la dimensión. En cambio, el reconocimiento a la administración pública de un papel en la regulación del gobierno corporativo para proteger los intereses minoritarios y luchar contra discriminaciones y abusos, sigue una pauta en forma de U en relación al tamaño. Estos patrones contrapuestos identifican otra vez a las pequeñas firmas y las microempresas como los estratos de la población empresarial valenciana más reacios a admitir la inmersión pública en la regulación del gobierno corporativo, siguiendo una tendencia temporal que no da signos de ceder en fuerza justo al contrario de lo que sucede a la premisa opuesta. Por el contrario, las microempresas no definen una posición clara, lo que tiene su lógica al ser éste un problema ajeno a su agenda. Las grandes empresas son las organizaciones más conscientes de la necesidad de la intervención pública para regular los conflictos de intereses y esta-

blecer normas protectoras de minoritarios y reguladoras para cuando surjan conductas injustas, precisamente por ser el mundo en que tales problemas son más frecuentes. Su reconocimiento de esta necesidad empezó a crecer desde 2006, tras haber disminuido previamente, habiendo mantenido esta senda ascendente hasta la actualidad, pero el apoyo medio no hace esta posición más fuerte porque la contraria ha mantenido su respaldo intacto a lo largo del tiempo.

III.1.2.5. Reconocimiento y asimilación de la dimensión de responsabilidad económica

La asimilación de la dimensión económica de la SSE se ha valorado con 8 ítems que buscan capturar la actitud del encuestado ante el valor de la SSE para mejorar la competitividad y la rentabilidad de la empresa, la sostenibilidad social y la prevención de riesgos y costes económicos y sociales, así como ante objetivos corporativos ligados a la rentabilidad financiera, el valor, el riesgo patrimonial y la eficacia operativa.

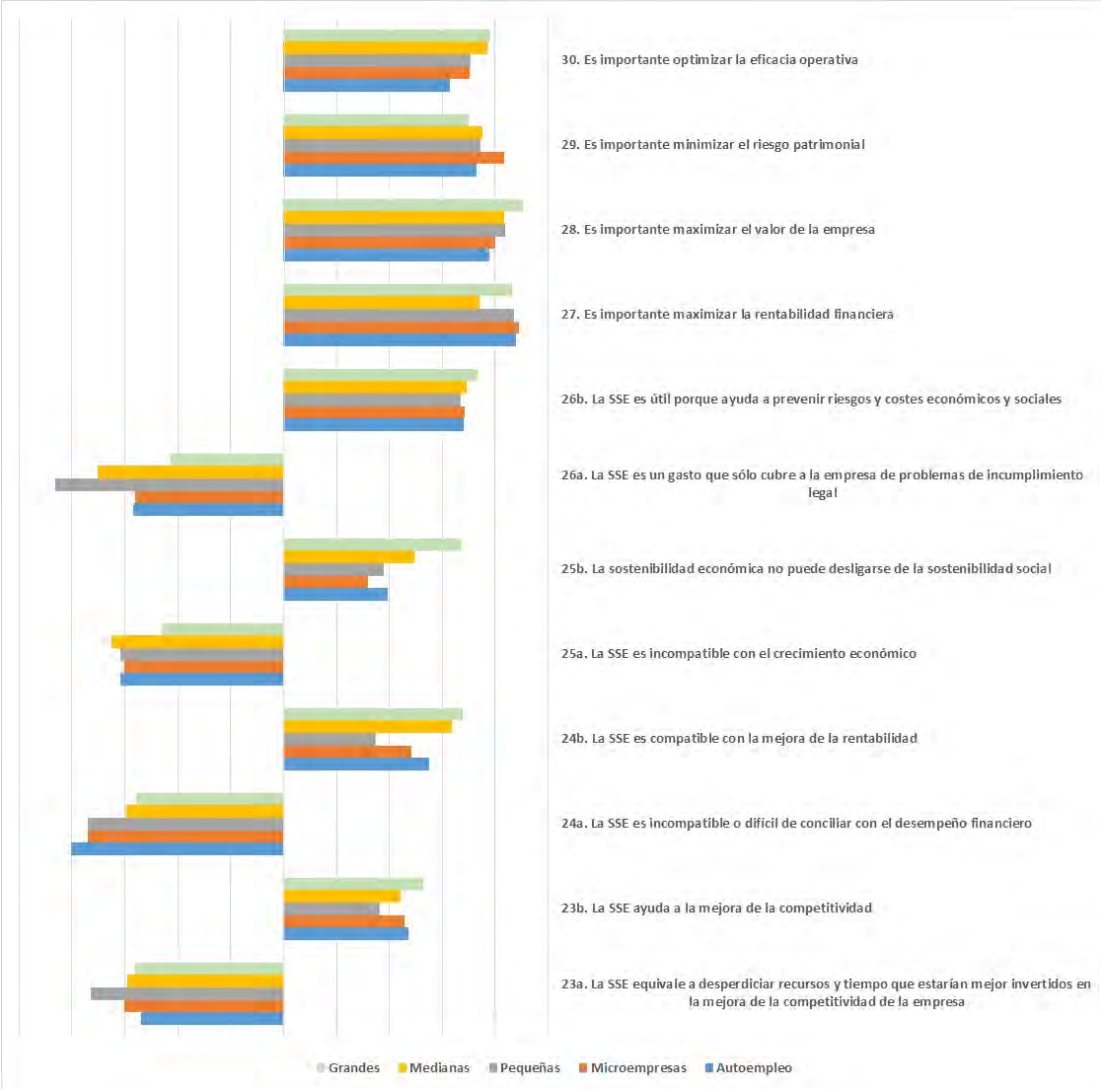
Tomando los datos más recientes referidos a 2014 (figuras 3.24 y 3.25 a título general se aprecia que las empresas valencianas siguen sin tener firmemente instalada la convicción sobre el valor económico y social conjunto de la SSE. Las empresas sin asalariados, micro y pequeñas empresas siguen exhibiendo una actitud negativa en todos los ítems, pero a ellas se suman en esta dimensión las medianas empresas. Las pequeñas firmas son las que peor posición neta presentan con desacuerdos importantes o con escaso reconocimiento en todas las tesis definitorias de la responsabilidad económica. Las medianas empresas tienen una posición alentadora en dos de las cuatro tesis contrapuestas a evaluar, pero bastante reticente al cambio en las otras dos. Por último, las grandes empresas son nuevamente las que comparten en mayor medida las tesis favorables al reconocimiento del valor económico-social de la SSE, excepto en lo que atañe a su impacto sobre la competitividad. En cuanto a la importancia atribuida a los cuatro objetivos corporativos propuestos, el análisis constata priorizaciones con divergencias bastante significativas entre las empresas de los distintos estratos de tamaño.

La dimensión de responsabilidad económica ha descansado en la defensa de la tesis de que *la SSE ayuda a la mejora de la competitividad*. Sin embargo, la compartición de esta tesis por las empresas valencianas es aún incipiente y de escaso vigor en todos los segmentos por tamaño, mante-

niendo con la dimensión una relación en forma de U, que identifica a las pequeñas empresas como las menos receptivas a dicha compatibilidad. La tesis contraria que entiende que la SSE equivale a desperdiciar recursos y tiempo que estarían mejor invertidos en la competitividad de la empresa recibe más apoyo en todos los casos, si bien esta tesis no es defendida con fortaleza más que por las pequeñas empresas. El cuadro presenta pues a organizaciones que, con la excepción de las de pequeña talla, no han perfilado aún una opinión firme sobre la relación entre competitividad y SSE. Aun cuando la creencia en que la SSE es un despilfarro de recursos va perdiendo apoyo a lo largo del tiempo (excepto en las pequeñas empresas), la convicción de que puede ayudar a mejorar la competitividad no termina de arraigar y se mantiene a la baja. El reconocimiento del valor competitivo de la SSE sólo ha progresado en las empresas sin asalariados, y en muy escaso rango. La posición más equilibrada es entre las grandes empresas, pero no tanto por asunción de la tesis positiva sino por las dudas crecientes en el tiempo sobre la negativa.

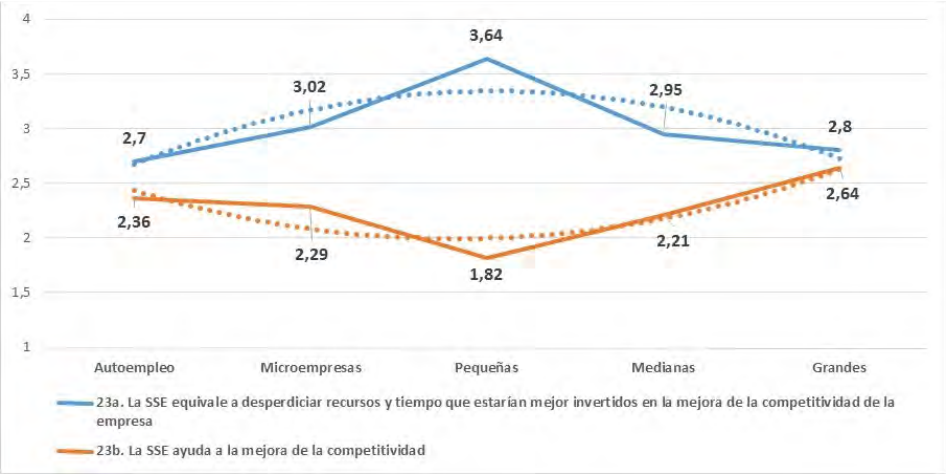
El reconocimiento del *valor de la SSE para mejorar la rentabilidad* de la empresa ha avanzado más, y ya recibe entre las medianas y grandes empresas más apoyo que la tesis escéptica sobre la capacidad de compatibilizarla con la mejora del desempeño financiero. En estos dos grupos empresariales, la tendencia temporal es a ganar fuerza la tesis positiva y a perderla la tesis escéptica. La actitud confiada en el valor financiero de la SSE sigue una relación en forma de U con el tamaño, que confina una vez más a las pequeñas empresas al estado menos proclive a creer en la SSE. Con todo, la actitud más dudosa sobre la compatibilidad se computa en las empresas sin asalariados, descendiendo el escepticismo con el tamaño. En cualquier caso, la compartición de las tesis de la SSE en la dimensión económica puede encontrar serios obstáculos, como lo revela la tendencia creciente de la tesis escéptica y la subida paralela en respaldo de la tesis positiva entre las empresas de menos de 50 asalariados a lo largo del tiempo, pulsiones que no dan signos de invertirse.

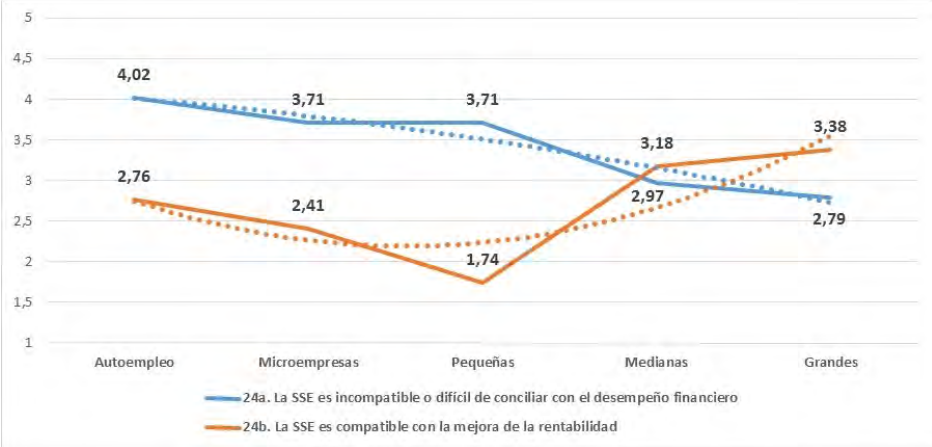
Figura 3.24. Reconocimiento y asimilación de la dimensión económica de la SSE por la empresa valenciana según el tamaño (2014)

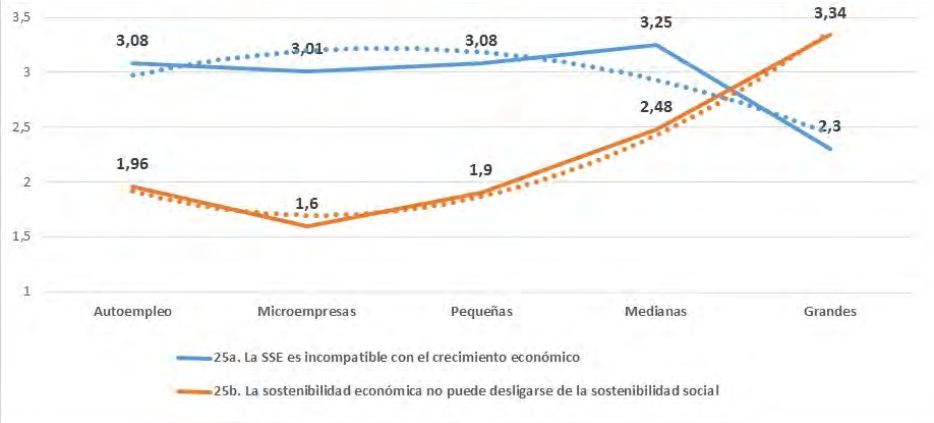


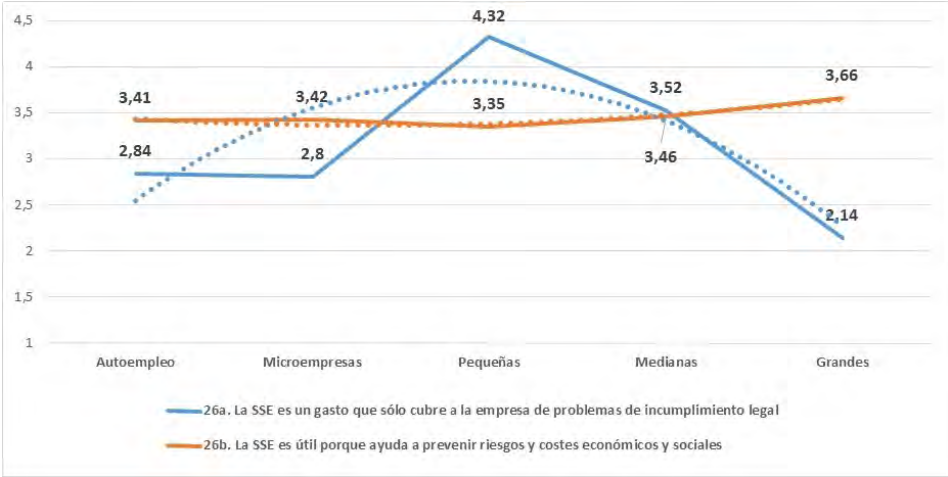
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 3.25. Reconocimiento y asimilación de cada ítem de la dimensión económica de la RSE por la empresa valenciana según el tamaño (2014)



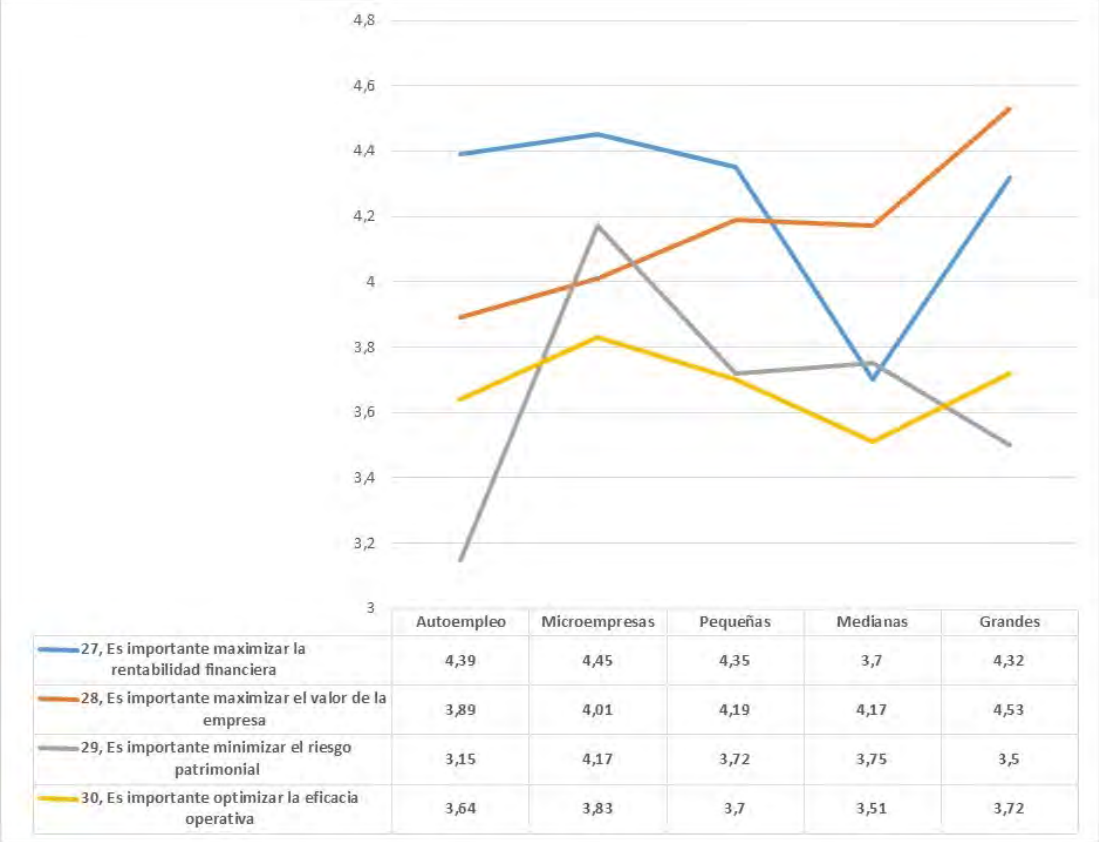






Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 3.26. Grado de importancia atribuido a distintos objetivos corporativos por la empresa valenciana según el tamaño (2014)



	Autoempleo	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
27, Es importante maximizar la rentabilidad financiera	4,39	4,45	4,35	3,7	4,32
28, Es importante maximizar el valor de la empresa	3,89	4,01	4,19	4,17	4,53
29, Es importante minimizar el riesgo patrimonial	3,15	4,17	3,72	3,75	3,5
30, Es importante optimizar la eficacia operativa	3,64	3,83	3,7	3,51	3,72

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Más interiorizada está la tesis de que la SSE ayuda a *prevenir riesgos y costes económicos y sociales,* aunque no en todos los casos. La aceptación de esta premisa ha sido creciente a lo largo de las tres últimas décadas y gana en fuerza a la que postula que la SSE sólo cubre a la empresa de problemas de incumplimiento legal, entre las empresas de menos de 10 asalariados y en las grandes compañías, quedando prácticamente emparejadas entre las medianas empresas. Dicha aceptación se relaciona con el tamaño de empresa en forma de U, en tanto que la tesis que limita el valor de la SSE a los problemas legales adopta la forma opuesta. Ello conduce a señalar a las pequeñas firmas como el segmento poblacional más reacio a ver valor preventivo general en la SSE, siendo también el único estrato en el que la tesis contraria no exhibe una tendencia decreciente en el tiempo.

El aspecto en el que la dimensión económica de la SSE parece haber avanzado menos es en referencia a la *compatibilidad entre crecimiento económico y sostenibilidad social.* Las grandes empresas son el único segmento en que se apoya con cierta fuerza y de modo creciente en el tiempo, la tesis de que la sostenibilidad económica no puede desligarse de la sostenibilidad social. En cambio, en el resto de grupos las empresas valencianas siguen creyendo más en que la SSE es incompatible con el crecimiento económico, actitud que ha aumentado en las tres últimas décadas.

Para terminar de perfilar el reconocimiento de la responsabilidad económica, queda por analizar las *prioridades que las empresas valencianas otorgan a distintos objetivos corporativos* (figura 3.26).

La principal prioridad para las empresas valencianas de menos de 50 empleados es maximizar la rentabilidad financiera. La preocupación por aumentar la rentabilidad de los fondos propios no ha dejado de aumentar en estos grupos poblacionales desde 1984, manteniendo en todo este tiempo su primera posición en el escalafón de prioridades. Este objetivo es una meta relevante igualmente para medianas y grandes empresas, aunque en ellas la prioridad fundamental es maximizar la creación de valor. Este propósito ha crecido en reconocimiento en toda la población empresarial valenciana, pero especialmente en las organizaciones de al menos 50 empleados. Este cambio en la priorización de objetivos entre rentabilidad financiera y creación de valor es sintomático de la importancia dada a los propietarios del capital en relación al resto de grupos de interés. Las empresas volcadas en la rentabilidad de los fondos propios colocan en primer

lugar la satisfacción del interés propietario de maximizar el retorno de su inversión. Mientras que las firmas centradas en la creación de valor pueden adoptar estrategias que respondan a intereses más plurales y que conduzcan a aumentar el valor creado, demorando su distribución a una decisión política posterior. Desde esta perspectiva, las medianas y grandes compañías estarían más alineadas con planteamientos de SSE a la hora de fijar sus objetivos corporativos.

Las microempresas, pequeñas y medianas firmas también destacan por otorgar mayor importancia a la minimización del riesgo patrimonial sobre la optimización de la eficacia operativa. Es decir, priorizan la protección del capital de la propiedad sobre la mejora de los procesos. Esta tendencia se ha acentuado a raíz del inicio de la crisis de 2008, pues anteriormente la preocupación por minorar el riesgo patrimonial descendía y desde aquel momento rebotó ganando fuerza significativamente. En cambio, el autoempleo y grandes empresas conceden mayor peso a la mejora de la eficacia operativa sobre la minimización del riesgo patrimonial, sin que este balance se haya visto afectado por la crisis pues durante todo el periodo observado una y otra han manifestado propensión a ganar y perder importancia, respectivamente. Estas diferencias son nuevamente reveladoras de la inclinación preferente de las empresas de menos de 50 asalariados hacia objetivos alineados con los intereses de la propiedad, en tanto que las que superan este umbral persiguen en mayor grado el logro de mejoras de eficacia organizativa que puedan redundar en beneficios para más partes.

III.1.2.6. Reconocimiento y asimilación del concepto de sostenibilidad social: una visión de síntesis

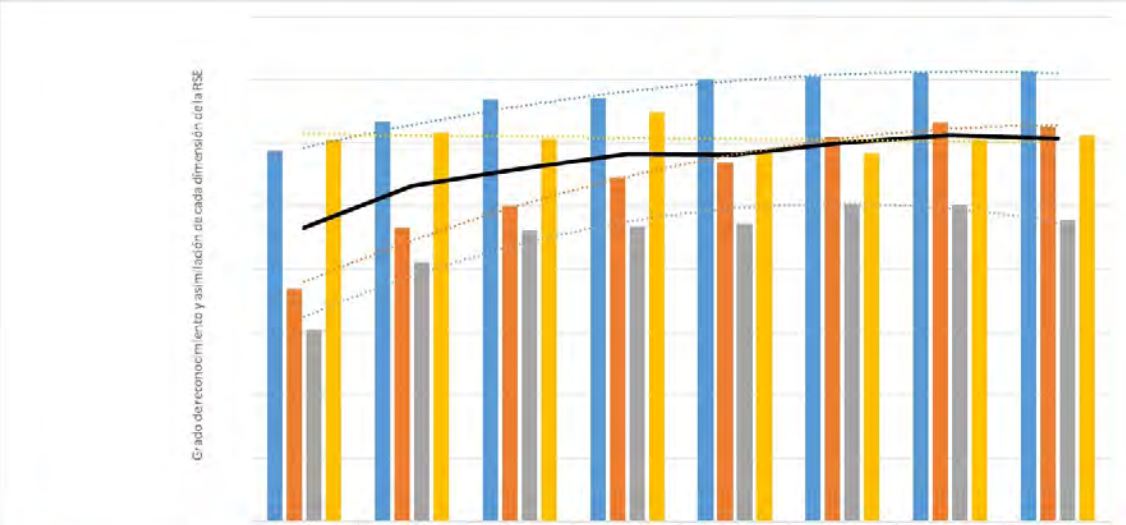
Si se toma el conjunto de las cuatro dimensiones identificadas en el concepto de sostenibilidad social, cabe deducir que la empresa valenciana manifiesta en promedio un grado de reconocimiento y asimilación creciente del mismo (figura 3.27). Su aceptación ha mejorado continuamente en las tres últimas décadas, aunque el grado de acuerdo medio con el concepto se sitúa todavía en 3,2 puntos, ligeramente por encima del umbral de indiferencia.[30]

[30] Recordemos que el grado de reconocimiento se mide en una escala 1-5 donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Desde 1984 a 2006, la asimilación de la sostenibilidad social se incrementó en 0,11 puntos, lo que equivale a un crecimiento de apenas el 3,6%. Durante la antesala y la primera fase de la crisis, la adhesión al concepto permanece estancada, para reanudar desde 2010 la senda alcista, aunque el ritmo sigue siendo muy lento. Así como el conocimiento del concepto se está acelerando, aunque a una velocidad aún moderada, su reconocimiento sigue la tendencia histórica que es ciertamente baja. El mejor conocimiento del concepto está ayudando a su aceptación, pero con un ritmo que revela la existencia de barreras importantes. No obstante, el avance en la aceptación de las distintas dimensiones que forman el concepto de sostenibilidad social es variable.

La responsabilidad legal es el aspecto más compartido (3,31) seguido de la responsabilidad discrecional (3,22), la responsabilidad económica (3,21) y la responsabilidad ética (3,08). La responsabilidad legal es también la dimensión mejor conocida, aunque su grado de conocimiento es significativamente superior a su reconocimiento y asimilación.

Figura 3.27. Evolución del grado medio de reconocimiento y asimilación de las dimensiones de la sostenibilidad social por la empresa valenciana (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Responsabilidad legal	3,19	3,23	3,27	3,27	3,30	3,30	3,31	3,31
Responsabilidad discrecional	2,97	3,07	3,10	3,14	3,17	3,21	3,23	3,22
Responsabilidad ética	2,90	3,01	3,06	3,07	3,07	3,10	3,10	3,08
Responsabilidad económica	3,21	3,22	3,21	3,25	3,19	3,18	3,20	3,21
Responsabilidad social global	3,07	3,13	3,16	3,18	3,18	3,20	3,21	3,21

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Otro apunte relevante es el escaso avance alcanzando entre 1984 y 2008, así como su estancamiento desde este último año. La aceptación de la responsabilidad discrecional ha tenido un aumento más significativo (0,25 puntos), superando en reconocimiento a la responsabilidad económica a pesar de ser bastante menos conocida, siendo esta última la única faceta de la SSE que no ha mejorado en aceptación desde 1984. Por último, la responsabilidad ética también ha ganado apoyos dentro de la población empresarial valenciana, si bien sigue situada cerca del punto de indiferencia y estancada prácticamente desde 2006.

El grado de reconocimiento de la sostenibilidad social a título global ha crecido en todos los segmentos de tamaño a lo largo de los tres últimos decenios, pero su nivel actual varía significativamente en función de la dimensión, aunque dentro de un recorrido menor que el enseñado en grado de conocimiento (figura 3.28). Al igual que sucedía con el grado de conocimiento, la relación entre grado de reconocimiento y tamaño podría ser creciente, si no fuese por la anómala menor aceptación entre las pequeñas empresas. Las grandes empresas son el segmento más familiarizado y dispuesto a introducir el concepto, seguido de las de mediana talla. Las microempresas también demuestran una disposición creciente hacia la admisión del concepto. En cambio, las empresas sin asalariados y las pequeñas, que ocupan los últimos lugares en aceptación, tras un mínimo avance, han quedado estancadas desde la entrada en la crisis.

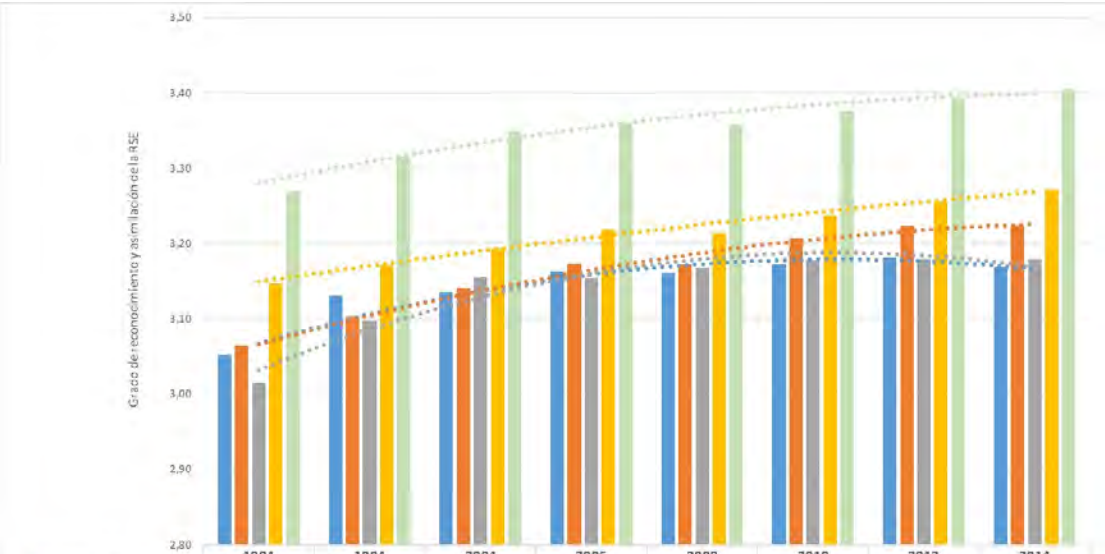
La evolución del grado de reconocimiento de la sostenibilidad social al nivel de cada una de sus dimensiones entre las empresas valencianas es nuevamente variable según su tamaño (tabla 3.6). La tónica general desde 1984 ha sido el incremento de la aceptación del concepto en todas sus dimensiones, con la excepción de la responsabilidad económica que ha permanecido estable en las empresas de menos de 10 asalariados. Dicho esto, hay que agregar inmediatamente que el crecimiento de la asimilación del contenido de la SSE manifiesta un amplio rango de variabilidad.

En las empresas sin asalariados, el avance más notorio se ha conseguido en la responsabilidad discrecional y ética, cuya evolución explica el magro crecimiento de la sostenibilidad global en este segmento. La asunción voluntaria de obligaciones macro sociales ha crecido lentamente, si bien se percibe cierto estancamiento desde 2010. Pese a ello se ha colocado cerca de la dimensión más reconocida, la responsabilidad legal, cuyo grado de

acuerdo se ha mantenido prácticamente estable desde 1994 pero a pesar de ello ha sido la dimensión de sostenibilidad más reconocida durante todo el periodo. La aceptación de la responsabilidad ética creció significativamente entre 1984 y 2010, para retroceder durante los cuatro años siguientes. Peor trayectoria aún ha realizado la responsabilidad económica, que tras un ligero aumento hasta 2006, ha desandado los avances desde entonces.

En las microempresas, la ganancia de aceptación de la SSE se ha manifestado en responsabilidad legal, discrecional y ética, pero no en responsabilidad económica. Los progresos más fuertes han sido en responsabilidad discrecional y legal, mientras que en responsabilidad ética el crecimiento se produjo entre 1984 y 2004, estancándose desde entonces. La priorización de los aspectos que forman la sostenibilidad global también ha cambiado, pasando el primer lugar de la responsabilidad económica a la responsabilidad legal precisamente durante la década dorada de la economía española.

Figura 3.28. Evolución del grado medio de reconocimiento y asimilación del concepto de sostenibilidad social por la empresa valenciana según el tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Empresas sin asalariados	3,05	3,13	3,14	3,16	3,16	3,17	3,18	3,17
Microempresas	3,06	3,10	3,14	3,17	3,17	3,21	3,22	3,22
Pequeñas empresas	3,02	3,10	3,16	3,15	3,17	3,18	3,18	3,18
Medianas empresas	3,15	3,17	3,19	3,22	3,21	3,24	3,25	3,27
Grandes empresas	3,27	3,31	3,35	3,36	3,36	3,38	3,39	3,41

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Tabla 3.6. Evolución del grado medio de reconocimiento y asimilación de las dimensiones de la sostenibilidad social por la empresa valenciana según el tamaño (1984-2014)

	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
EMPRESAS SIN ASALARIADOS								
Responsabilidad legal	3,22	3,25	3,27	3,26	3,29	3,28	3,27	3,26
Responsabilidad discrecional	3,00	3,14	3,12	3,14	3,17	3,22	3,25	3,22
Responsabilidad ética	2,78	2,95	2,97	3,00	3,03	3,06	3,05	3,00
Responsabilidad económica	3,20	3,20	3,19	3,26	3,16	3,14	3,16	3,18
MICROEMPRESAS								
Responsabilidad legal	3,21	3,24	3,32	3,33	3,41	3,44	3,46	3,47
Responsabilidad discrecional	2,85	2,92	2,99	3,09	3,09	3,14	3,16	3,19
Responsabilidad ética	2,94	2,98	3,04	3,05	3,00	3,05	3,05	3,04
Responsabilidad económica	3,26	3,27	3,21	3,22	3,19	3,20	3,22	3,20
PEQUEÑAS EMPRESAS								
Responsabilidad legal	3,01	3,15	3,03	3,09	3,08	3,09	3,09	3,07
Responsabilidad discrecional	2,90	2,96	3,04	3,09	3,13	3,14	3,12	3,13
Responsabilidad ética	3,03	3,09	3,31	3,18	3,20	3,20	3,22	3,24
Responsabilidad económica	3,12	3,19	3,24	3,26	3,26	3,28	3,28	3,28
MEDIANAS EMPRESAS								
Responsabilidad legal	3,20	3,25	3,31	3,34	3,32	3,33	3,35	3,36
Responsabilidad discrecional	3,06	3,10	3,10	3,15	3,17	3,18	3,22	3,23
Responsabilidad ética	3,09	3,14	3,15	3,17	3,13	3,19	3,18	3,21
Responsabilidad económica	3,23	3,20	3,22	3,22	3,23	3,25	3,27	3,29
GRANDES EMPRESAS								
Responsabilidad legal	3,32	3,34	3,39	3,36	3,36	3,41	3,46	3,47
Responsabilidad discrecional	3,32	3,40	3,45	3,45	3,45	3,47	3,47	3,49
Responsabilidad ética	3,22	3,28	3,32	3,37	3,38	3,38	3,37	3,38
Responsabilidad económica	3,23	3,24	3,25	3,26	3,24	3,24	3,27	3,28

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Las pequeñas empresas son el segmento peor posicionado en reconocimiento de la SSE a título general, y además es el único en el que el grado de acuerdo sobre la responsabilidad económica supera al del resto de dimensiones. No obstante, el crecimiento más relevante en términos relativos se ha constatado en responsabilidad discrecional y ética, llevando la

segunda de las dimensiones citadas cerca del nivel de la responsabilidad económica. En cambio, el acuerdo con la responsabilidad legal ha crecido poco, estancándose desde 2006 y retrocediendo ligeramente en 2014.

El grado de acuerdo con las premisas de la SSE entre las medianas empresas es más alto en la dimensión de responsabilidad legal, seguida de cerca por la económica, la discrecional y la ética. La diferencia entre ellas al final del periodo es ciertamente corta, aunque se ha mantenido desde 1994. La tendencia en las cuatro facetas es a un creciente reconocimiento, que ha sido salvaguardado tanto de las tentaciones que imperaron en los años de crecimiento desbocado como en etapa de ajuste posterior.

Por último, las grandes compañías destacan por ser el único estrato en el que el reconocimiento de la responsabilidad discrecional se impone al del resto de dimensiones, si bien es cierto que la diferencia con la responsabilidad legal no es significativa. La aceptación de compromisos macrosociales de forma voluntaria (al igual que la responsabilidad legal) indicaba cierto estancamiento entre 2004 y 2008, pero parece haber reemprendido la senda de aumento desde 2010. Es interesante destacar que la responsabilidad ética, que subió en aceptación hasta 2008, ha quedado frenada desde entonces. Por su parte, la evolución de la actitud ante la responsabilidad económica prácticamente ha permanecido estable durante el periodo estudiado.

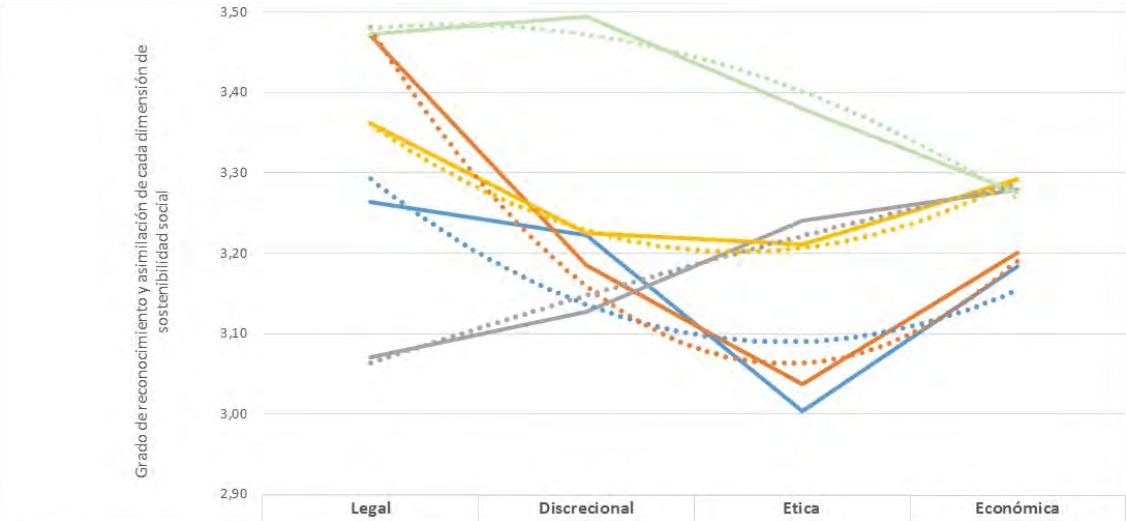
Este análisis del grado de asimilación en cada segmento de tamaño de las distintas dimensiones del concepto de sostenibilidad social ya apunta distintos patrones de adaptación organizativa ante este reto (figura 3.29). La evolución del grado de reconocimiento de cada dimensión dentro de cada segmento de tamaño sigue, en los casos de las empresas sin asalariados, micro y medianas empresas una trayectoria en forma de U con el mínimo en responsabilidad ética y máximos en diferentes dimensiones. En las pequeñas empresas la evolución es creciente desde legal a económica. Y en las grandes empresas la curva toma forma de ∩, con el máximo en responsabilidad discrecional y el mínimo en responsabilidad económica.

Las empresas sin asalariados, micro y medianas empresas destacan en responsabilidad legal, con su flanco más débil en responsabilidad ética, aunque en el autoempleo no se evidencian diferencias significativas en el grado de acuerdo con la responsabilidad legal, discrecional y económica (situándose estas tres al mismo rango sin diferencias reseñables), mientras

que en los otros dos grupos la diferencia a favor de la responsabilidad legal tiene una elevada significación sobre las otras dos dimensiones las cuáles no reportan diferencias significativas. Por su parte, las pequeñas empresas alcanzan su máximo en responsabilidad económica, marcando distinciones significativas sobre la responsabilidad ética y discrecional, y con un margen especialmente notable con la responsabilidad legal. Las grandes empresas destacan en aceptación de la responsabilidad legal y discrecional, ambas al mismo nivel y significativamente superiores a la responsabilidad ética y económica (en este último caso con una margen más apreciable).

Las grandes empresas destacan por ser el colectivo con una mayor aceptación de la SSE considerada globalmente, aunque dicha superioridad no se reproduce en todas las dimensiones, de modo que la relación entre grado de acuerdo con el concepto y tamaño no es directa ni se ajusta a una forma general (figura 3.30).

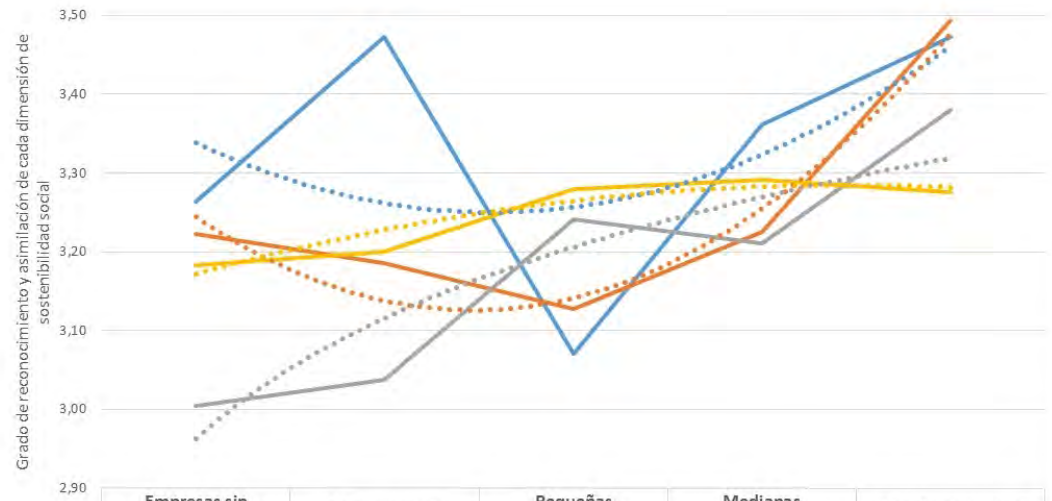
Figura 3.29. Grado medio de reconocimiento y asimilación de las dimensiones del concepto de sostenibilidad social por la empresa valenciana según el tamaño (2014)



	Legal	Discrecional	Etica	Económica
Empresas sin asalariados	3,26	3,22	3,00	3,18
Microempresas	3,47	3,19	3,04	3,20
Pequeñas empresas	3,07	3,13	3,24	3,28
Medianas empresas	3,36	3,23	3,21	3,29
Grandes empresas	3,47	3,49	3,38	3,28

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 3.30. Diferencias en el grado medio de reconocimiento y asimilación de las dimensiones del concepto de sostenibilidad social por la empresa valenciana según el tamaño (2014)



	Empresas sin asalariados	Microempresas	Pequeñas empresas	Medianas empresas	Grandes empresas
Legal	3,26	3,47	3,07	3,36	3,47
Discrecional	3,22	3,19	3,13	3,23	3,49
Etica	3,00	3,04	3,24	3,21	3,38
Económica	3,18	3,20	3,28	3,29	3,28

$RL_A > RL_P$***
$RD_{A,ME} > RD_P$***
$RET_G > RET_{P,ME}$***
$REC_{ME,G} > REC_A$***

$RL_{MI,ME,G} > RL_P$****
$RD_G > RD_{A,MI,P,ME}$****
$RET_G > RET_{A,MI}$****

$RL_{MI,G} > RL_A$**
$RET_{P,ME} > RET_{A,MI}$**

RL: responsabilidad legal
RD: responsabilidad discrecional
RET: responsabilidad ética
REC: responsabilidad económica

A. autoempleo
MI: microempresas
P: pequeñas empresas
ME: medianas empresas
G: grandes empresas

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La asimilación del concepto de SSE por dimensiones en función del tamaño sigue una evolución en forma de U en cuanto a la responsabilidad discrecional, señalando a las micro y pequeñas empresas como el segmento poblacional más escéptico, aunque su desventaja respecto al resto solamente es significativa en el segundo caso. No existen diferencias estadísticamente significativas entre autoempleo y medianas empresas, pero sí con las grandes empresas que destacan nítidamente sobre el resto. La actitud

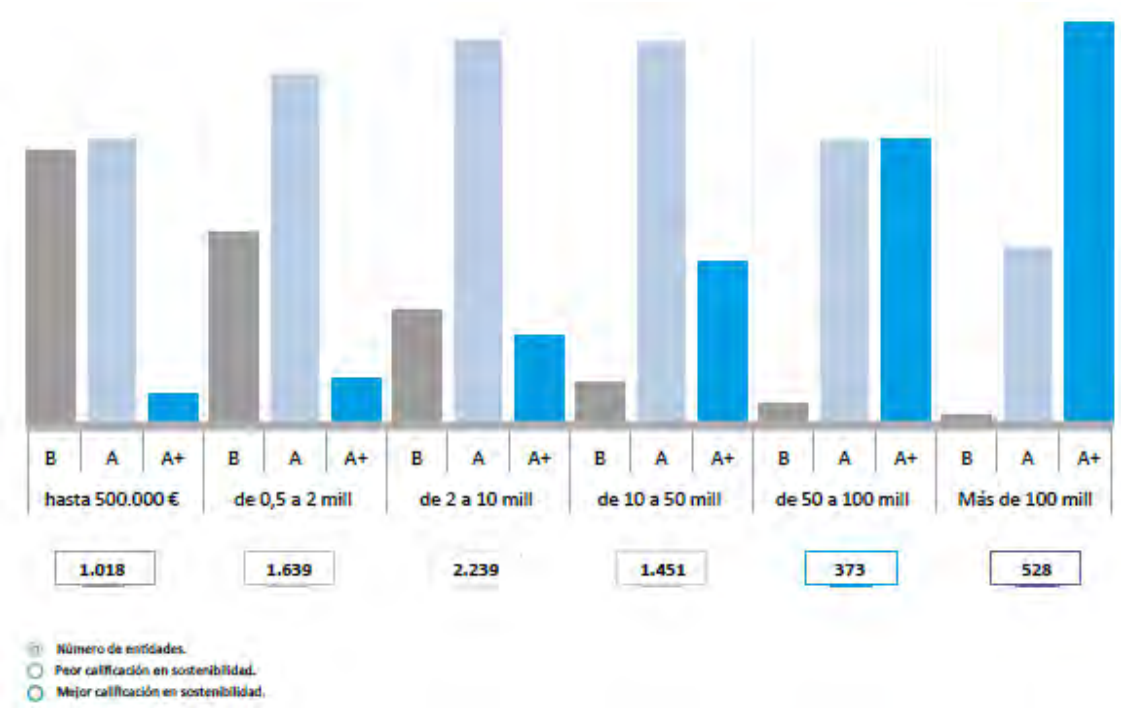
favorable ante la responsabilidad ética y económica sigue una tendencia creciente con el tamaño, de modo que la aceptación de la responsabilidad ética es significativamente mayor en las grandes empresas sobre el resto, y de las pequeñas y medianas empresas sobre autoempleo y microempresas; en tanto que en responsabilidad económica, no se constatan diferencias apreciables entre las empresas de 10 ó más empleados, siendo en este capítulo significativa únicamente la distancia entre empresas sin asalariados con medianas y grandes compañías.

III.1.3. Prácticas de sostenibilidad social dominantes en la empresa valenciana según su tamaño

La menor conciencia social de las organizaciones no sólo deja huella en su más bajo conocimiento y reconocimiento de la SSE, sino también en las prácticas que adopta y la frecuencia con la que las usa. Los informes de Forética hablan de la correlación entre el tamaño de las organizaciones y su grado de adopción de políticas y herramientas de SSE. Estas conclusiones vienen avaladas por otros estudios. Entre ellos, se puede mencionar el realizado por Achilles, una compañía que gestiona la información sobre proveedores para distintos sectores y que, dentro de su plataforma, evalúa a más de 7000 proveedores en su adopción de tales políticas y herramientas. La distribución del scoring por tamaño (figura 3.31) pone de manifiesto que la probabilidad de que una empresa tenga un mejor rating aumenta directamente con su dimensión.

El estudio COMPITE también ha alertado que la conciencia empresarial de un sentido de su responsabilidad en la sostenibilidad social más allá de las obligaciones económicas tiene todavía, en la empresa española, un amplio margen de mejora, como pone de relieve la escasa introducción de muchas políticas y herramientas esenciales para avanzar en este campo (Camisón, 2012c: 78-86). Veamos ahora de esta misma fuente la situación y la dinámica de la empresa valenciana en cuanto a adopción (tabla 3.7) y frecuencia de uso (tabla 3.8) de prácticas de SSE.

Figura 3.31. Distribución de las calificaciones en sostenibilidad por volumen de facturación en la empresa española.



Fuente: Forética (2015), *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España: ciudadano consciente, empresas sostenibles*, pp. 23.

Tabla 3.7. Evolución del grado de adopción de prácticas de SSE por la empresa valenciana según el tamaño (% de cada segmento que ha adoptado cada práctica) (1998-2014)

EMPRESAS SIN ASALARIADOS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD LEGAL								
Control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos	8,27	9,36	12,00	12,88	14,71	15,28	18,36	20,07
Plan de igualdad obligatorio legalmente					1,30	1,38	1,48	1,67
Planes de conciliación de la vida personal y profesional regulados legalmente o en convenios colectivos	1,84	1,96	2,45	3,86	6,62	8,17	9,08	10,37
Programa de aseguramiento del cumplimiento legal			0,16	0,35	0,67	1,52	3,28	5,19

PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
Presencia como socios o patronos de entidades cívicas y sociales	0,74	0,95	1,07	1,22	1,17	1,16	1,19	1,21
Participación de la empresa en debates públicos relevantes, aunque no afecten directamente a sus intereses	2,78	8,45	13,66	19,21	24,92	26,87	28,16	30,17
Cooperación con entidades cívicas y sociales	5,28	6,19	6,92	7,73	7,90	8,82	8,75	8,90
Plan de igualdad voluntario					0,28	0,74	0,99	1,36
Medidas de conciliación de la vida personal y profesional asumidas voluntariamente	0,58	0,69	0,81	0,95	1,17	1,30	1,44	1,62
Programas de patrocinio y mecenazgo cultural, artístico, deportivo o tecnológico	20,18	24,74	28,86	31,16	30,88	29,15	24,17	22,64
Ayudas solidarias o benéficas a colectivos en riesgo de exclusión social	6,28	7,92	9,36	9,75	11,08	12,27	13,15	13,84
Cooperar con programas de formación y desarrollo	6,28	8,07	9,25	13,15	18,84	16,09	17,94	18,86
Financiación de proyectos sociales	1,76	1,92	1,98	2,04	2,27	3,08	3,14	3,31
Donación de equipos, materiales o productos a ONG	2,26	2,38	2,55	4,07	4,19	4,36	4,71	4,81
Integración de personas con discapacidad	2,75	3,17	3,26	3,71	3,75	3,92	3,82	3,76
Programas de ayuda social y de voluntariado corporativo			1,71	2,18	2,85	3,42	3,61	3,83
Participación en proyectos de desarrollo local o regional	0,28	0,39	0,67	1,18	1,22	1,19	1,36	1,22
Participación en proyectos de ayuda al tercer mundo o en desastres	0,39	0,47	0,52	0,88	1,25	1,36	1,44	1,52
Elaboración de informes sobre desempeño social de la empresa (memoria o balance social)	0,56	1,28	1,91	2,07	2,37	2,28	2,44	2,60
Información sobre remuneraciones de equipo directivo y consejos	0,74	1,85	2,04	2,36	2,37	2,83	2,95	3,02
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ÉTICA								
Políticas de respeto de los derechos humanos en su entorno laboral			5,84	6,93	7,72	8,05	8,17	8,82
Disponibilidad de un código ético	0,08	0,13	0,14	0,23	0,43	1,69	2,95	3,08

PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
Garantizar un retorno aceptable vía dividendos	10,25	14,63	18,25	20,27	24,26	28,14	25,13	24,47
Nombramiento de consejeros independientes	0,55	1,27	1,64	1,86	2,07	2,86	3,29	3,94
Normas de paridad o integración en el consejo y la dirección de colectivos infrarrepresentados	0,74	2,94	4,05	4,28	4,36	5,07	2,91	6,27
Restricciones a remuneraciones e incentivos a directivos y consejeros	0,84	1,58	1,94	2,43	2,42	3,08	3,11	3,37
Participación de los trabajadores en el gobierno corporativo	0,35	0,45	0,38	0,42	0,61	0,52	0,47	0,43
Mantener el control accionarial	98,25	98,63	97,28	84,25	75,14	68,64	60,25	58,3
Inversión socialmente responsable			0,35	0,47	0,85	0,96	0,85	0,93
GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SSE								
Consideración explícita en la toma de decisiones de los intereses e impactos sobre los grupos de interés	0,64	0,94	1,92	2,04	2,46	2,71	2,91	3,06
Inclusión de los responsables de SSE al proceso estratégico	0,18	0,23	0,29	0,47	0,60	0,82	1,09	1,27
MICROEMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD LEGAL								
Control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos	10,14	11,36	14,85	18,85	18,96	20,28	21,25	24,47
Plan de igualdad obligatorio legalmente					2,85	2,96	3,14	3,56
Planes de conciliación de la vida personal y profesional regulados legalmente o en convenios colectivos	3,85	4,80	5,71	6,96	8,25	10,27	13,15	14,09
Programa de aseguramiento del cumplimiento legal			2,06	2,42	2,85	3,51	3,74	3,99
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
Presencia como socios o patronos de entidades cívicas y sociales	1,58	1,85	1,97	2,27	2,81	2,66	2,58	2,46
Participación de la empresa en debates públicos relevantes, aunque no afecten directamente a sus intereses	5,85	10,17	16,85	22,86	36,38	38,41	37,39	38,26
Cooperación con entidades cívicas y sociales	6,28	8,27	8,92	9,05	9,36	10,17	15,17	16,83
Plan de igualdad voluntario					0,68	0,82	0,98	1,50

Medidas de conciliación de la vida personal y profesional asumidas voluntariamente	0,94	4,17	2,36	3,08	3,14	2,95	2,74	2,7
Programas de patrocinio y mecenazgo cultural, artístico, deportivo o tecnológico	25,04	28,09	33,27	39,18	37,25	35,26	34,17	38,58
Ayudas solidarias o benéficas a colectivos en riesgo de exclusión social	7,08	7,81	10,14	11,75	15,08	16,28	19,05	18,24
Cooperar con programas de formación y desarrollo	13,17	15,07	18,84	21,24	25,08	29,26	28,47	29,64
Financiación de proyectos sociales	3,66	7,92	8,26	8,14	8,46	6,28	5,47	5,27
Donación de equipos, materiales o productos a ONG	4,04	4,35	4,58	5,07	6,18	6,39	7,05	7,01
Integración de personas con discapacidad	4,28	5,71	5,94	6,08	7,01	6,99	7,82	8,06
Programas de ayuda social y de voluntariado corporativo			2,82	3,41	4,63	5,37	5,08	6,09
Participación en proyectos de desarrollo local o regional	1,08	1,17	1,83	2,07	2,26	2,74	2,92	2,97
Participación en proyectos de ayuda al tercer mundo o en desastres	1,86	1,94	2,02	2,08	2,17	2,29	3,04	3,07
Elaboración de informes sobre desempeño social de la empresa (memoria o balance social)	1,75	2,26	3,18	3,96	4,07	4.22	4,51	4,92
Información sobre remuneraciones de equipo directivo y consejos	4,05	3,86	3,74	3,07	2,96	4,85	6,74	8,25
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ÉTICA								
Políticas de respeto de los derechos humanos en su entorno laboral			6,04	7,25	8,96	9,14	10,24	13,15
Disponibilidad de un código ético	0,17	0,28	0,31	0,85	1,35	2,28	3,15	3,19
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
Garantizar un retorno aceptable vía dividendos	13,20	16,08	17,73	21,25	26,61	30,17	28,89	29,04
Nombramiento de consejeros independientes	0,83	1,44	1,86	2,17	2,55	3,17	3,74	3,98
Normas de paridad o integración en el consejo y la dirección de colectivos infrarrepresentados	3,86	4,01	4,47	5,91	6,25	7,85	7,99	7,84
Restricciones a remuneraciones e incentivos a directivos y consejeros	2,85	4,07	3,85	3,77	3,64	6,08	6,85	7,06
Participación de los trabajadores en el gobierno corporativo	0,51	0,8	0,85	0,96	1,04	1,05	1,04	1,12
Mantener el control accionarial	75,14	79,26	80,21	81,36	70,07	62,85	58,96	55,17
Inversión socialmente responsable			0,74	0,85	1,04	1,12	1,19	1,27

GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SSE								
Consideración explícita en la toma de decisiones de los intereses e impactos sobre los grupos de interés	2,35	2,86	3,08	4,12	4,74	5,22	5,94	6,25
Inclusión de los responsables de SSE al proceso estratégico	0,30	0,38	0,41	0,55	1,14	1,17	1,22	1,38
PEQUEÑAS EMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD LEGAL								
Control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos	15,24	16,89	19,12	22,47	26,84	28,74	29,51	30,64
Plan de igualdad obligatorio legalmente					5,04	5,28	5,51	5,93
Planes de conciliación de la vida personal y profesional regulados legalmente o en convenios colectivos	6,21	6,85	7,24	8,05	8,57	9,97	11,24	12,00
Programa de aseguramiento del cumplimiento legal			2,85	4,08	4,26	4,74	4,93	5,07
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
Presencia como socios o patronos de entidades cívicas y sociales	3,28	5,05	6,47	7,05	7,25	7,46	8,22	8,96
Participación de la empresa en debates públicos relevantes, aunque no afecten directamente a sus intereses	5,85	8,25	10,47	13,28	16,85	19,28	19,22	21,07
Cooperación con entidades cívicas y sociales	5,47	7,95	8,74	10,21	9,97	10,22	12,17	14,28
Plan de igualdad voluntario					0,59	0,66	0,81	1,06
Medidas de conciliación de la vida personal y profesional asumidas voluntariamente	1,75	2,08	2,14	2,19	2,22	3,38	2,41	2,47
Programas de patrocinio y mecenazgo cultural, artístico, deportivo o tecnológico	20,17	25,17	28,54	30,85	31,34	25,17	22,01	20,91
Ayudas solidarias o benéficas a colectivos en riesgo de exclusión social	10,25	13,85	15,96	16,57	19,25	21,46	23,25	26,09
Cooperar con programas de formación y desarrollo	15,24	18,29	20,41	22,28	26,85	31,39	33,20	35,20
Financiación de proyectos sociales	2,74	6,28	7,95	9,25	10,33	7,800	5,07	5,02
Donación de equipos, materiales o productos a ONG	3,85	4,85	4,96	5,35	5,96	6,41	6,82	7,25
Integración de personas con discapacidad	6,14	6,72	6,9	7,10	7,60	7,69	8,05	8,12

Programas de ayuda social y de voluntariado corporativo			1,29	2,47	2,29	3,43	3,74	4,02
Participación en proyectos de desarrollo local o regional	0,74	0,93	0,98	1,04	1,19	1,41	1,72	1,84
Participación en proyectos de ayuda al tercer mundo o en desastres	0,41	0,95	1,85	2,74	2,93	2,74	2,75	2,67
Elaboración de informes sobre desempeño social de la empresa (memoria o balance social)	1,30	1,64	1,68	2,95	4,08	4,66	4,82	4,95
Información sobre remuneraciones de equipo directivo y consejos	3,86	3,99	4,25	4,99	3,75	3,63	3,25	4,21
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ÉTICA								
Políticas de respeto de los derechos humanos en su entorno laboral			7,69	8,914	9,22	9,77	10.85	15,17
Disponibilidad de un código ético	0,24	0,35	0,99	1,85	2,04	2,73	3,38	3,45
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
Garantizar un retorno aceptable vía dividendos	19,94	22,37	28,76	35,64	34,12	30.17	26,24	25,20
Nombramiento de consejeros independientes	0,42	0,96	1,04	1,41	1,73	1,95	2,47	2,66
Normas de paridad o integración en el consejo y la dirección de colectivos infrarrepresentados	3,24	3,45	3,95	4,42	4,82	5,17	5,68	6,00
Restricciones a remuneraciones e incentivos a directivos y consejeros	4,24	4.85	4,92	8,28	7,26	7,14	7,68	7,84
Participación de los trabajadores en el gobierno corporativo	1,47	1,90	2,05	2,21	2,25	2,36	3,11	2.85
Mantener el control accionarial	86,21	88,94	93,91	94,07	90,50	90,14	90,02	91,35
Inversión socialmente responsable			0,66	0,8	0,94	1,07	1,01	1,06
GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SSE								
Consideración explícita en la toma de decisiones de los intereses e impactos sobre los grupos de interés	1,74	2,11	2,50	2,60	2,96	3,17	3,46	3,98
Inclusión de los responsables de SSE al proceso estratégico	0,84	1,04	1,11	1,25	1,38	1,44	1,82	1,61
MEDIANAS EMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD LEGAL								
Control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos	25,24	33,47	40,66	48,95	50,24	53,14	69,74	48,12
Plan de igualdad obligatorio legalmente					6,28	7,06	8,92	9,65
Planes de conciliación de la vida personal y profesional regulados legalmente o en convenios colectivos	16,85	19,07	22,82	25,36	26,07	25,17	26,34	27,05

Programa de aseguramiento del cumplimiento legal			5,28	8,24	8,47	8,92	9,04	9,33
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
Presencia como socios o patronos de entidades cívicas y sociales	8,25	9,36	10,17	13,25	13,02	18,64	20,25	22,67
Participación de la empresa en debates públicos relevantes, aunque no afecten directamente a sus intereses	11,07	16,06	31,28	35,39	40,17	49,58	55,01	53,26
Cooperación con entidades cívicas y sociales	13,2	18,27	20,16	22,84	24,91	30,07	35,05	36,71
Plan de igualdad voluntario					2,08	2,96	3,64	3,99
Medidas de conciliación de la vida personal y profesional asumidas voluntariamente	3,93	6,07	8,21	10,15	12,14	13,37	13,62	13,88
Programas de patrocinio y mecenazgo cultural, artístico, deportivo o tecnológico	30,08	33,81	36,92	40,08	43,46	45,29	46,61	46,50
Ayudas solidarias o benéficas a colectivos en riesgo de exclusión social	8,31	9,64	13,17	16,28	17,04	19,22	20,26	22,17
Cooperar con programas de formación y desarrollo	28,17	33,09	40,41	41,42	45,38	46,74	46,9	47,24
Financiación de proyectos sociales	5,09	8,84	9,36	10,51	12,46	12,47	12,58	11,09
Donación de equipos, materiales o productos a ONG	4,04	4,35	4,58	5,07	6,18	6,39	7,05	7,01
Integración de personas con discapacidad	6,68	8,22	9,47	9,12	10,55	12,43	13,37	14,29
Programas de ayuda social y de voluntariado corporativo			4,04	6,82	6,93	7,05	7,53	7,86
Participación en proyectos de desarrollo local o regional	5,07	7,28	7,93	8,07	8,64	9,31	9,52	9,66
Participación en proyectos de ayuda al tercer mundo o en desastres	2,07	2,28	2,86	3,04	3,25	3,44	3,66	3,81
Elaboración de informes sobre desempeño social de la empresa (memoria o balance social)	6,28	8,33	10,17	13,65	18,28	15,21	13,47	14,06
Información sobre remuneraciones de equipo directivo y consejos	8,84	10,27	11,53	16,92	18,73	19,70	21,25	22,08
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ÉTICA								
Políticas de respeto de los derechos humanos en su entorno laboral			10,17	16,18	17,05	18,84	18,99	20,24
Disponibilidad de un código ético	0,38	0,69	0,91	1,88	2,44	2,97	3,66	3,84

PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
Garantizar un retorno aceptable vía dividendos	35,74	37,38	40,67	38,92	37,92	31,14	30,2	29,16
Nombramiento de consejeros independientes	1,47	1,82	2,07	2,36	2,67	3,25	4,07	4,16
Normas de paridad o integración en el consejo y la dirección de colectivos infrarrepresentados	4,07	4,47	4,91	6,24	6.42	6,81	8,07	8,36
Restricciones a remuneraciones e incentivos a directivos y consejeros	6,82	7,91	7,94	8,76	14,65	18,82	20,53	23,26
Participación de los trabajadores en el gobierno corporativo	1,17	1,26	1,44	1,95	2,06	2,67	3,09	3,43
Mantener el control accionarial	70,28	71,06	76,60	78,19	72,21	64,17	60,28	50,18
Inversión socialmente responsable			1,47	1,53	1,68	1,79	1,92	2,04
GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SSE								
Consideración explícita en la toma de decisiones de los intereses e impactos sobre los grupos de interés	5,05	10,17	12,64	17,37	18,24	20,71	21,96	22,47
Inclusión de los responsables de SSE al proceso estratégico	1,84	1,93	2,25	3,28	3,67	4,17	4,81	4,92
GRANDES EMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD LEGAL								
Control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos	38,79	46,95	61,67	68,92	71,75	76,9	80,23	82,07
Presencia como socios o patronos de entidades cívicas y sociales	13,18	18,24	22,34	35,28	28,06	29,56	30,87	32,28
Plan de igualdad obligatorio legalmente					8,25	9,05	10,14	12,17
Planes de conciliación de la vida personal y profesional regulados legalmente o en convenios colectivos	20,19	22,5	28,26	30,33	34,16	36,17	37,8	40,41
Programa de aseguramiento del cumplimiento legal			8,28	9,07	9,63	10,04	11,25	14,17
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
Participación de la empresa en debates públicos relevantes, aunque no afecten directamente a sus intereses	25,07	30,28	40,46	47,26	48,27	55,17	60,25	66,27
Cooperación con entidades cívicas y sociales	36,84	39,12	40,28	45,41	50,37	55,61	58,91	60,28
Plan de igualdad voluntario					3,28	4,66	5,07	8,17

Medidas de conciliación de la vida personal y profesional asumidas voluntariamente	6,08	8,74	9,26	11,1	13,14	13,05	14,47	14,82
Programas de patrocinio y mecenazgo cultural, artístico, deportivo o tecnológico	41,47	42,06	42,49	44,58	47,66	48,42	47,9	48,61
Ayudas solidarias o benéficas a colectivos en riesgo de exclusión social	13,25	17,46	18,2	22,26	29,42	31,68	34,07	36,91
Cooperar con programas de formación y desarrollo	37,90	39,07	46.85	50,24	55,86	58,94	60,64	62,24
Financiación de proyectos sociales	7,08	8,29	10,11	12.17	14,63	14,95	15,08	15,09
Donación de equipos, materiales o productos a ONG	8,08	9,22	12,17	13,25	14,28	14,93	16,34	16,92
Integración de personas con discapacidad	7,04	7,96	9,66	12,17	13,18	15,17	16,20	17,02
Programas de ayuda social y de voluntariado corporativo			6,08	8,08	9,04	10,41	12,71	12,96
Participación en proyectos de desarrollo local o regional	5,47	7,85	8,26	8,65	8,92	8,87	9,36	9,70
Participación en proyectos de ayuda al tercer mundo o en desastres	3,17	5,07	6,95	6,74	6,65	6,92	6,95	7,03
Elaboración de informes sobre desempeño social de la empresa (memoria o balance social)	9,97	13,15	15,20	18,74	22,96	24,74	25,14	26,04
Información sobre remuneraciones de equipo directivo y consejos	8,14	11,47	13,08	18,63	20,47	25,27	28.94	30,66
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ÉTICA								
Políticas de respeto de los derechos humanos en su entorno laboral			15,02	19,3	21,27	23,24	25,64	28,96
Disponibilidad de un código ético	0,94	1,25	2,74	3,96	4,78	5,04	6,57	6,95
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
Garantizar un retorno aceptable vía dividendos	65,74	67,92	70,21	68,08	52,34	46,41	41,29	40,36
Nombramiento de consejeros independientes	6,47	8,25	9,47	12,16	15,17	18,25	18,66	19,34
Normas de paridad o integración en el consejo y la dirección de colectivos infrarrepresentados	4,85	5,02	5,44	6,95	7,60	7,94	8,25	8,62
Restricciones a remuneraciones e incentivos a directivos y consejeros	5,17	6,28	7,73	7,92	14,28	28,94	33,11	36,25
Participación de los trabajadores en el gobierno corporativo	2,28	2,85	3,06	3,24	3,59	3,94	4,24	4,64
Mantener el control accionarial	60,64	61,24	63,08	55,72	50,39	47,82	44,19	41,64
Inversión socialmente responsable			2,6	2,89	2,81	3,04	3,38	3,6

GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SSE								
Consideración explícita en la toma de decisiones de los intereses e impactos sobre los grupos de interés	8,25	17,84	22,65	29,52	33,47	38,41	40,65	42,47
Inclusión de los responsables de SSE al proceso estratégico	3,47	4,58	5,96	6,24	6,66	7,25	7,92	8,25
TOTAL EMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD LEGAL								
Control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos	12,57	15,02	19,33	21,98	23,54	24,93	28,44	28,65
Plan de igualdad obligatorio legalmente					2,90	3,10	3,44	3,87
Planes de conciliación de la vida personal y profesional regulados legalmente o en convenios colectivos	5,06	5,92	7,26	8,53	10,55	12,05	13,55	14,78
Programa de aseguramiento del cumplimiento legal			1,92	2,45	2,75	3,45	4,56	5,88
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
Presencia como socios o patronos de entidades cívicas y sociales	2,51	3,43	4,15	5,39	4,92	5,44	5,78	6,13
Participación de la empresa en debates públicos relevantes, aunque no afecten directamente a sus intereses	5,63	10,52	17,39	22,63	29,45	32,31	33,58	35,41
Cooperación con entidades cívicas y sociales	7,56	9,61	11,05	12,10	12,64	14,12	16,08	16,97
Plan de igualdad voluntario					0,75	1,19	1,46	2,05
Medidas de conciliación de la vida personal y profesional asumidas voluntariamente	1,37	2,58	2,53	3,00	3,38	3,60	3,67	3,84
Programas de patrocinio y mecenazgo cultural, artístico, deportivo o técnolog	23,04	27,20	31,53	34,62	34,48	32,64	29,52	29,66
Ayudas solidarias o benéficas a colectivos en riesgo de exclusión social	7,57	9,54	11,24	12,32	14,56	16,01	17,52	18,28
Cooperar con programas de formación y desarrollo	12,51	15,10	18,06	20,78	25,64	25,91	27,06	28,11
Financiación de proyectos sociales	2,86	4,95	5,39	5,59	6,14	5,82	5,41	5,35
Donación de equipos, materiales o productos a ONG	3,32	3,76	4,18	5,16	5,67	5,92	6,45	6,55
Integración de personas con discapacidad	4,16	5,03	5,29	5,63	6,06	6,42	6,74	6,89

Programas de ayuda social y de voluntariado corporativo			2,43	3,27	3,93	4,62	4,89	5,30
Participación en proyectos de desarrollo local o regional	1,17	1,61	2,11	2,42	2,54	2,70	2,93	2,93
Participación en proyectos de ayuda al tercer mundo o en desastres	0,99	1,27	1,69	1,93	2,16	2,26	2,49	2,54
Elaboración de informes sobre desempeño social de la empresa (memoria o balance social)	1,84	2,75	3,80	4,66	5,55	5,49	5,60	5,89
Información sobre remuneraciones de equipo directivo y consejos	3,00	3,87	4,25	5,06	5,12	6,18	7,05	7,73
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ÉTICA								
Políticas de respeto de los derechos humanos en su entorno laboral			7,10	8,79	9,79	10,34	10,97	12,71
Disponibilidad de un código ético	0,19	0,31	0,53	0,94	1,26	2,26	3,35	3,47
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
Garantizar un retorno aceptable vía dividendos	17,02	20,85	24,79	26,91	28,78	30,31	27,61	27,02
Nombramiento de consejeros independientes	0,92	1,64	2,22	2,64	3,09	3,94	4,47	4,92
Normas de paridad o integración en el consejo y la dirección de colectivos infrarrepresentados	2,31	3,50	4,31	5,01	5,22	6,03	5,08	6,92
Restricciones a remuneraciones e incentivos a directivos y consejeros	2,54	3,49	3,64	4,24	4,94	7,15	7,86	8,50
Participación de los trabajadores en el gobierno corporativo	0,72	0,97	0,96	1,05	1,19	1,23	1,33	1,35
Mantener el control accionarial	87,06	88,35	88,56	82,16	73,67	67,82	61,89	59,04
Inversión socialmente responsable			0,73	0,84	1,10	1,21	1,20	1,29
GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SSE								
Consideración explícita en la toma de decisiones de los intereses e impactos sobre los grupos de interés	1,91	3,19	4,60	5,68	6,35	7,15	7,77	8,16
Inclusión de los responsables de SSE al proceso estratégico	0,60	0,76	0,97	1,19	1,45	1,66	1,96	2,11

Nota: la carencia de datos en algún periodo de ciertos ítems se debe a que fueron introducidos en oleadas posteriores.

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Tabla 3.8. Evolución del grado de uso de prácticas de SSE por la empresa valenciana según el tamaño (escala 1-5 siendo 1 uso mínimo y 5 uso muy frecuente) (1998-2014)

EMPRESAS SIN ASALARIADOS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD LEGAL								
Control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos	2,87	2,94	3,25	3,37	3,4	3,28	3,39	3,42
Plan de igualdad obligatorio legalmente					3,85	3,91	4,04	4,22
Planes de conciliación de la vida personal y profesional regulados legalmente o en convenios colectivos	2,27	2,49	2,64	2,91	3,16	3,2	3.31	3,37
Programa de aseguramiento del cumplimiento legal			2,58	3,41	3,75	3,94	4,26	4,36
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
Presencia como socios o patronos de entidades cívicas y sociales	3,66	3,85	3,92	4,07	4,09	4,16	4,15	4,17
Participación de la empresa en debates públicos relevantes, aunque no afecten directamente a sus intereses	1,42	1,46	1,68	1,83	1,94	2,46	2,53	2,8
Cooperación con entidades cívicas y sociales	2,94	3,23	3,51	3,66	3,76	3,8	3,82	3,79
Plan de igualdad voluntario					4,25	4,35	4,45	4,47
Medidas de conciliación de la vida personal y profesional asumidas voluntariamente	3,64	3,77	3,90	3,84	3,86	3,79	3,91	3,94
Programas de patrocinio y mecenazgo cultural, artístico, deportivo o tecnológico	3,14	3,28	3,64	3,54	3.09	2,67	2,66	2,51
Ayudas solidarias o benéficas a colectivos en riesgo de exclusión social	3,07	3,17	3,24	3,82	3,88	4,06	4,07	4,11
Cooperar con programas de formación y desarrollo	2,25	2,41	2,85	3,13	3,19	3,21	3,22	3,16
Financiación de proyectos sociales	2,41	2,40	2,38	2,47	2,45	2,50	2,46	2,49
Donación de equipos, materiales o productos a ONG	2,64	2,78	2,83	2,96	3,07	3,15	3,18	3,21
Integración de personas con discapacidad	1,97	1,85	2,04	2,17	2,29	2,37	2,44	2,48
Programas de ayuda social y de voluntariado corporativo			1,53	1,86	2,14	2,20	2,29	2,43
Participación en proyectos de desarrollo local o regional	1,94	2,08	2,27	2,18	2,26	2,27	2,30	2,32
Participación en proyectos de ayuda al tercer mundo o en desastres	2,20	2,36	2,44	2,49	2,61	2,71	2,88	2,85

Elaboración de informes sobre desempeño social de la empresa (memoria o balance social)	1,74	1,82	1,99	1,85	1,86	2,04	2,07	2,13
Información sobre remuneraciones de equipo directivo y consejos	2,28	2,96	3,07	3,25	3,42	3,62	3,81	3,74
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ÉTICA								
Políticas de respeto de los derechos humanos en su entorno laboral			2,74	2,94	2,95	3,07	3,34	3,36
Disponibilidad de un código ético	2,85	3,24	3,46	3,51	3,88	3,92	4,07	4,17
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
Garantizar un retorno aceptable vía dividendos	3,50	3,61	3,93	4,57	4,20	4,09	3,74	3,55
Nombramiento de consejeros independientes	3,55	3,58	3,71	3,85	3,96	4,04	4,22	4,28
Normas de paridad o integración en el consejo y la dirección de colectivos infrarrepresentados	3,44	3,52	3,61	3,81	3,84	3,98	4,07	4,18
Restricciones a remuneraciones e incentivos a directivos y consejeros	3,64	3,71	3,88	3,86	4,07	4,09	4,13	4,17
Participación de los trabajadores en el gobierno corporativo	2,85	2,75	2,96	2,81	2,88	3,04	3,08	3,21
Mantener el control accionarial	4,40	4,61	4,58	4,36	4,28	4,22	4,05	4,02
Inversión socialmente responsable			1,9	1,97	2,04	2,25	2,36	2,66
GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SSE								
Consideración explícita en la toma de decisiones de los intereses e impactos sobre los grupos de interés	1,55	1,64	1,83	2,07	2,04	1,84	1,73	1,64
Inclusión de los responsables de SSE al proceso estratégico	2,04	2,17	2,28	2,16	2,38	2,66	2,64	2,71
MICROEMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD LEGAL								
Control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos	3,01	3,14	3,18	3,25	3,47	3,49	3,62	3,78
Plan de igualdad obligatorio legalmente					3,92	4,05	4,25	4,47
Planes de conciliación de la vida personal y profesional regulados legalmente o en convenios colectivos	2,26	2,62	2,79	3,12	3,38	3,58	3,67	3,81
Programa de aseguramiento del cumplimiento legal			3,85	4,25	4,35	4,40	4,42	4,38
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
Presencia como socios o patronos de entidades cívicas y sociales	3,74	3,82	3,89	3,92	3,95	4,22	4,36	4,4
Participación de la empresa en debates públicos relevantes, aunque no afecten directamente a sus intereses	2,85	2,75	2,66	2,58	2,40	2,86	3,25	3,37

Cooperación con entidades cívicas y sociales	3,01	3,35	3,59	3,80	3,89	4,07	4,14	4,19
Plan de igualdad voluntario					4,31	4,39	4,42	4,58
Medidas de conciliación de la vida personal y profesional asumidas voluntariamente	4,28	4,36	4,41	4,43	4,24	4,17	4,02	4,01
Programas de patrocinio y mecenazgo cultural, artístico, deportivo o tecnológico	3,5	3,58	3,85	3,86	3,66	3,85	3,72	3,85
Ayudas solidarias o benéficas a colectivos en riesgo de exclusión social	3,21	3,35	3,38	3,54	3,74	3,86	3,91	4,08
Cooperar con programas de formación y desarrollo	2,58	2,82	2,99	3,25	3,34	3,67	3,72	3,84
Financiación de proyectos sociales	2,35	2,44	2,48	2,46	2,45	2,44	2,55	2,61
Donación de equipos, materiales o productos a ONG	2,70	2,83	2,9	3,11	3,25	3,36	3,38	3,44
Integración de personas con discapacidad	2,35	2,44	2,69	2,74	2,78	2,86	2,94	3,05
Programas de ayuda social y de voluntariado corporativo			2,35	2,79	2,86	3,21	3,37	3,40
Participación en proyectos de desarrollo local o regional	2,14	2,25	2,46	2,59	2,71	2,87	3,19	3,26
Participación en proyectos de ayuda al tercer mundo o en desastres	2,25	2,86	2,64	2,79	2,86	2,93	3,05	3,11
Elaboración de informes sobre desempeño social de la empresa (memoria o balance social)	1,68	1,86	1,93	2,05	2,13	2,17	2,25	2,38
Información sobre remuneraciones de equipo directivo y consejos	3,40	3,34	3,31	3,26	3,22	3,58	3,95	4,07
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ÉTICA								
Políticas de respeto de los derechos humanos en su entorno laboral			3,25	3,28	3,41	3,51	3,60	3,64
Disponibilidad de un código ético	3,98	4,02	4,21	4,28	4,36	4,37	4,19	4,22
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ÉCONÓMICA								
Garantizar un retorno aceptable vía dividendos	3,61	3,82	4,07	4,33	4,46	4,20	3,95	3,77
Nombramiento de consejeros independientes	3,61	3,62	3,74	3,88	4,07	4,01	4,15	4,23
Normas de paridad o integración en el consejo y la dirección de colectivos infrarrepresentados	3,65	3,86	3,84	4,02	4,11	4,15	4,24	4,30
Restricciones a remuneraciones e incentivos a directivos y consejeros	2,85	2,80	2,77	2,71	3,04	3,15	3,26	3,30
Participación de los trabajadores en el gobierno corporativo	2,66	2,74	3,04	3,11	3,18	3,24	3,27	3,38
Mantener el control accionarial	4,12	4,21	4,37	4,22	4,01	4,04	4,18	4,23

Inversión socialmente responsable			2,07	2,07	2,08	2,14	2,07	2,09
GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SSE								
Consideración explícita en la toma de decisiones de los intereses e impactos sobre los grupos de interés	1,48	1,62	1,73	1,96	2,13	2,15	2,05	2,02
Inclusión de los responsables de SSE al proceso estratégico	1,89	2,30	2,57	2,66	2,78	3,08	3,21	3,35
PEQUEÑAS EMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
Prácticas de responsabilidad legal								
Control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos	3,22	3,45	3,84	3,96	3,75	3,61	3,55	3,42
Plan de igualdad obligatorio legalmente					3,01	3,22	3,35	3,37
Planes de conciliación de la vida personal y profesional regulados legalmente o en convenios colectivos	2,35	2,50	2,54	2,61	2,66	2,64	3,71	2,83
Programa de aseguramiento del cumplimiento legal			3,10	3,15	3,14	3,32	3,28	3,25
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
Presencia como socios o patronos de entidades cívicas y sociales	3,76	3,90	3,94	3,99	4,11	4,31	4,35	4,42
Participación de la empresa en debates públicos relevantes, aunque no afecten directamente a sus intereses	2,44	2,48	2,58	2,69	2,77	3,01	3,49	3,65
Cooperación con entidades cívicas y sociales	2,47	2,60	2,65	2,74	2,95	3,04	3,22	3,36
Plan de igualdad voluntario					3,74	3,85	4,05	4,17
Medidas de conciliación de la vida personal y profesional asumidas voluntariamente	3,85	3.98	4,12	4,25	4,00	3,86	3,74	3,62
Programas de patrocinio y mecenazgo cultural, artístico, deportivo o tecnológico	3,51	3,60	3,62	3,64	3,44	3,41	3,37	3,3
Ayudas solidarias o benéficas a colectivos en riesgo de exclusión social	3,65	3,35	3,85	4,12	4,13	4,20	4,22	4,24
Cooperar con programas de formación y desarrollo	2,61	2,85	3,15	3,33	3,35	3,68	6,98	4,01
Financiación de proyectos sociales	2,12	2,36	2,52	2,78	2,90	2,25	2,20	2,14
Donación de equipos, materiales o productos a ONG	2,66	2,77	2,81	3,07	3,27	3,25	3,26	3,34
Integración de personas con discapacidad	2,00	2,44	2,69	2,74	2,78	2,86	3,15	3,01
Programas de ayuda social y de voluntariado corporativo			2,04	2,12	2,14	2,38	2,66	2,74
Participación en proyectos de desarrollo local o regional	3,85	3,60	3.25	3,18	3,07	2,86	2,77	2,61

Participación en proyectos de ayuda al tercer mundo o en desastres	2,06	2,36	2,85	2,99	2,86	2,45	2,36	2,28
Elaboración de informes sobre desempeño social de la empresa (memoria o balance social)	2,25	2,85	2,84	2,93	3,06	3,60	3,65	3,68
Información sobre remuneraciones de equipo directivo y consejos	3,25	3,50	3,93	3.78	3,8	3,61	3,52	3.47
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ÉTICA								
Políticas de respeto de los derechos humanos en su entorno laboral			3,70	3,80	3,96	3,98	4,02	4,16
Disponibilidad de un código ético	3,74	3,95	4,15	4,35	4,22	4,20	4,14	3,95
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
Garantizar un retorno aceptable vía dividendos	3,81	4,20	4.32	4,46	3,65	3,41	3,42	3,37
Nombramiento de consejeros independientes	2,74	2,78	2,95	2,800	2,43	2,27	2,15	2,36
Normas de paridad o integración en el consejo y la dirección de colectivos infrarrepresentados	3,25	3,28	4,02	4,25	4,08	4,33	4,41	4,47
Restricciones a remuneraciones e incentivos a directivos y consejeros	2,95	3,14	3.25	6,18	3,00	2.85	2,73	3,25
Participación de los trabajadores en el gobierno corporativo	2,46	2,6	2,85	2,89	3,04	3,36	3,58	3,61
Mantener el control accionarial	4,47	4,52	4,47	4,60	4,59	4,42	4,57	4,63
Inversión socialmente responsable			0,19	2,04	2,02	2,07	2,05	2,09
GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SSE								
Consideración explícita en la toma de decisiones de los intereses e impactos sobre los grupos de interés	2,26	2,07	1,87	1,66	1,65	1,65	1,85	1,75
Inclusión de los responsables de SSE al proceso estratégico	2,25	2,46	2,85	2,90	3,07	3,12	3,36	3,47
MEDIANAS EMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD LEGAL								
Control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos	3,58	3,69	3,77	4,12	4,27	4,40	4,25	4,02
Plan de igualdad obligatorio legalmente					4,17	4,06	4,18	4,27
Planes de conciliación de la vida personal y profesional regulados legalmente o en convenios colectivos	3,12	3,40	3,71	3,82	3,89	3,91	3,96	4,02
Programa de aseguramiento del cumplimiento legal			4,07	4,25	4,42	4,26	4,13	3,97
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
Presencia como socios o patronos de entidades cívicas y sociales	3,70	3,75	3,85	3,92	3,95	4,18	4,29	4,37
Participación de la empresa en debates	3,25	3,40	3,74	3,89	3,96	4,04	4,14	4,19

públicos relevantes, aunque no afecten directamente a sus intereses								
Cooperación con entidades cívicas y sociales	3,19	3,25	3,42	3,5	3,66	3,73	3,88	3,92
Plan de igualdad voluntario					4,27	4,41	4,47	4,58
Medidas de conciliación de la vida personal y profesional asumidas voluntariamente	3,97	4,03	4,08	4,17	4,26	4,28	4,31	4,33
Programas de patrocinio y mecenazgo cultural, artístico, deportivo o tecnológico	2,88	2,93	3,15	3,05	3,14	3,20	3,18	3,19
Ayudas solidarias o benéficas a colectivos en riesgo de exclusión social	3,04	3,14	3,18	3,20	3,38	3,26	3,29	3,30
Cooperar con programas de formación y desarrollo	3,48	3,79	4,12	4,25	4,38	4,01	3,67	3,43
Financiación de proyectos sociales	2,70	2,79	2,86	3,01	3,04	3,15	3,18	3,29
Donación de equipos, materiales o productos a ONG	2,70	2,83	2,90	3,11	3,25	3,36	3,38	3,44
Integración de personas con discapacidad	2,85	2,92	3,17	3,25	3,38	3,49	3,46	3,48
Programas de ayuda social y de voluntariado corporativo			3,17	3,36	3,51	3,84	3,91	4,07
Participación en proyectos de desarrollo local o regional	2,20	2,38	2,55	2,84	2,86	1,92	2,74	2,81
Participación en proyectos de ayuda al tercer mundo o en desastres	2,07	2,17	2,26	2,45	2,60	2,88	2,93	3,04
Elaboración de informes sobre desempeño social de la empresa (memoria o balance social)	3,87	3,92	4,10	4,17	4,18	3,96	3,82	3.77
Información sobre remuneraciones de equipo directivo y consejos	3,66	3,71	3,83	4,08	4,17	4,26	4,37	4,39
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ÉTICA								
Políticas de respeto de los derechos humanos en su entorno laboral			3,04	3,08	3,15	3,17	3,29	3,36
Disponibilidad de un código ético	4,08	4,12	4,17	4,26	4,36	4,38	4,37	4,35
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
Garantizar un retorno aceptable vía dividendos	4,02	4,11	4,21	4,28	3,89	3,75	3,60	3,61
Nombramiento de consejeros independientes	3,24	3.49	3,96	4,25	4,02	3,88	3,71	3,62
Normas de paridad o integración en el consejo y la dirección de colectivos infrarrepresentados	3,08	3,300	3,36	3,74	3,83	4,02	4,29	4,31
Restricciones a remuneraciones e incentivos a directivos y consejeros	2,92	3,04	3,36	3,51	4,08	4,33	4,37	4,41
Participación de los trabajadores en el gobierno corporativo	3,17	3,31	3,61	3,74	3,78	3,85	3,91	4,04

Mantener el control accionarial	4,06	4,13	4,18	4,04	3,98	3,86	3,82	3,84
Inversión socialmente responsable			2,25	2,36	2,48	2,5	2,71	2,83
GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SSE								
Consideración explícita en la toma de decisiones de los intereses e impactos sobre los grupos de interés	2,77	2,93	3,20	3,31	3,47	3,56	3,60	3,73
Inclusión de los responsables de SSE al proceso estratégico	3,85	3,96	4,24	4,07	3,86	3,64	3,3	3,41

GRANDES EMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD LEGAL								
Control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos	4,58	4,01	3,95	3,75	3,72	3,6	3,58	3,41
Plan de igualdad obligatorio legalmente					4,20	4,26	4,31	4,39
Planes de conciliación de la vida personal y profesional regulados legalmente o en convenios colectivos	3,85	4,05	4,14	4,22	4,31	4,38	4,35	4,39
Programa de aseguramiento del cumplimiento legal			3,71	3,93	4,08	4,15	4,19	4,33
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
Presencia como socios o patronos de entidades cívicas y sociales	3,90	4,09	4,13	4,25	4,27	4,18	4,39	4,40
Participación de la empresa en debates públicos relevantes, aunque no afecten directamente a sus intereses	3,58	3,66	3,79	3,85	4,24	4,26	4,39	4,42
Cooperación con entidades cívicas y sociales	3,55	3,69	3,80	3,81	3,95	4,02	4,11	4,18
Plan de igualdad voluntario					4,35	4,42	4,63	4,67
Medidas de conciliación de la vida personal y profesional asumidas voluntariamente	3,95	4,14	4,28	4,36	4,42	4,54	4,61	4,68
Programas de patrocinio y mecenazgo cultural, artístico, deportivo o tecnológico	3,04	3,28	3,78	4,05	4,18	4,63	4,65	4,61
Ayudas solidarias o benéficas a colectivos en riesgo de exclusión social	3.50	3,58	3,74	3,58	3,74	3.85	3,88	3,95
Cooperar con programas de formación y desarrollo	3,68	4,28	4,35	4,38	4,40	4,21	3,96	3,86
Financiación de proyectos sociales	3,32	3,46	3,58	3,70	3,86	4,04	4,25	4,27
Donación de equipos, materiales o productos a ONG	3,8	3,96	4,04	4,32	4,35	4,28	4,30	4,41
Integración de personas con discapacidad	3,42	3,65	3,84	3,89	4,04	4,06	4,11	4,15

Programas de ayuda social y de voluntariado corporativo			4,04	4,17	4,28	4,35	4,66	4,67
Participación en proyectos de desarrollo local o regional	3,04	3,28	3,74	3,93	4,04	4,25	4,35	4,38
Participación en proyectos de ayuda al tercer mundo o en desastres	2,96	3,14	3,37	3,46	3,61	3,87	3,84	3,91
Elaboración de informes sobre desempeño social de la empresa (memoria o balance social)	3,91	4,02	4,21	4,35	4,38	4,40	4,45	4,38
Información sobre remuneraciones de equipo directivo y consejos	3,78	3,66	3,87	3,96	4,02	4,05	4,11	4,23
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ÉTICA								
Políticas de respeto de los derechos humanos en su entorno laboral			3,64	0,369	3,71	3,85	3,96	4,06
Disponibilidad de un código ético	4,19	4,22	4,38	4,41	4,46	4,49	4,52	4,58
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
Garantizar un retorno aceptable vía dividendos	4,30	4,35	4,42	4,49	4,02	3,86	3,71	3,66
Nombramiento de consejeros independientes	3,85	3,92	4.05	4,14	4,22	4,38	4,47	4,39
Normas de paridad o integración en el consejo y la dirección de colectivos infrarrepresentados	3,58	3,59	3.64	3,70	3,95	4,05	4,28	4,32
Restricciones a remuneraciones e incentivos a directivos y consejeros	2,41	2,85	2,96	3,24	3,99	4,28	4,36	4,46
Participación de los trabajadores en el gobierno corporativo	3,55	3,85	3.86	3,94	4,01	4,07	4,13	4,18
Mantener el control accionarial	4,07	4,02	4,06	3,97	3,85	3,81	3,70	3,68
Inversión socialmente responsable			2,6	2,68	2.92	3,14	3,38	3,4
GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SSE								
Consideración explícita en la toma de decisiones de los intereses e impactos sobre los grupos de interés	3,14	3,25	3,46	3,58	3,66	3,78	3,95	4,14
Inclusión de los responsables de SSE al proceso estratégico	4,05	4,11	4,26	4,38	4,47	4,64	4,58	4,64
TOTAL EMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD LEGAL								
Control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos	3,09	3,19	3,39	3,49	3,54	3,47	3,53	3,55
Plan de igualdad obligatorio legalmente					3,83	3,90	4,04	4,21
Planes de conciliación de la vida personal y profesional regulados legalmente o en convenios colectivos	2,42	2,68	2,86	3,09	3,29	3,36	3,55	3,54
Programa de aseguramiento del cumplimiento legal			3,15	3,68	3,90	4,02	4,18	4,22

PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD DISCRECIONAL								
Presencia como socios o patronos de entidades cívicas y sociales	3,71	3,86	3,92	4,03	4,06	4,19	4,24	4,28
Participación de la empresa en debates públicos relevantes, aunque no afecten directamente a sus intereses	2,16	2,20	2,34	2,40	2,44	2,85	3,04	3,23
Cooperación con entidades cívicas y sociales	2,93	3,17	3,45	3,59	3,71	3,79	3,85	3,87
Plan de igualdad voluntario					4,22	4,32	4,42	4,49
Medidas de conciliación de la vida personal y profesional asumidas voluntariamente	3,86	3,98	4,09	4,08	4,03	3,97	4,00	4,01
Programas de patrocinio y mecenazgo cultural, artístico, deportivo o tecnológico	3,26	3,37	3,66	3,62	3,34	3,19	3,15	3,08
Ayudas solidarias o benéficas a colectivos en riesgo de exclusión social	3,21	3,26	3,38	3,72	3,83	3,96	3,98	4,04
Cooperar con programas de formación y desarrollo	2,55	2,79	3,13	3,35	3,41	3,49	3,80	3,46
Financiación de proyectos sociales	2,41	2,49	2,54	2,63	2,64	2,62	2,64	2,67
Donación de equipos, materiales o productos a ONG	2,71	2,85	2,94	3,11	3,23	3,30	3,33	3,38
Integración de personas con discapacidad	2,20	2,27	2,49	2,57	2,45	2,73	2,82	2,85
Programas de ayuda social y de voluntariado corporativo			2,10	2,38	2,55	2,72	2,86	2,96
Participación en proyectos de desarrollo local o regional	2,36	2,47	2,56	2,56	2,61	2,58	2,72	2,74
Participación en proyectos de ayuda al tercer mundo o en desastres	2,21	2,50	2,59	2,68	2,76	2,83	2,94	2,94
Elaboración de informes sobre desempe-ño social de la empresa (memoria o ba-lance social)	2,08	2,30	2,40	2,36	2,39	2,54	2,57	2,62
Información sobre remuneraciones de equipo directivo y consejos	2,87	3,24	3,35	3,42	3,51	3,69	3,87	3,87
RESPONSABILIDAD ÉTICA								
Políticas de respeto de los derechos humanos en su entorno laboral			3,07	2,94	3,23	3,33	3,51	3,55
Disponibilidad de un código ético	3,41	3,66	3,85	3,90	4,10	4,12	4,16	4,20
RESPONSABILIDAD ECONÓMICA								
Garantizar un retorno aceptable vía dividendos	3,64	3,85	4,08	4,49	4,15	3,98	3,73	3,57
Nombramiento de consejeros independientes	3,42	3,46	3,67	3,80	3,85	3,86	3,97	4,04
Normas de paridad o integración en el consejo y la dirección de colectivos infrarrepresentados	3,43	3,54	3,70	3,89	3,93	4,06	4,17	4,25

Restricciones a remuneraciones e incentivos a directivos y consejeros	3,24	3,30	3,42	3,77	3,72	3,78	3,83	**3,93**
Participación de los trabajadores en el gobierno corporativo	2,80	2,82	3,08	3,04	3,11	3,25	3,31	**3,42**
Mantener el control accionarial	4,30	4,38	4,45	4,30	4,20	4,15	4,09	**4,09**
Inversión socialmente responsable			1.82	2,08	2,14	2.29	2,36	**2,55**
GESTIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE SSE								
Consideración explícita en la toma de decisiones de los intereses e impactos sobre los grupos de interés	1,82	1,90	2,03	2,20	2,24	2,15	2,11	2,08
Inclusión de los responsables de SSE al proceso estratégico	2,28	2,50	2,71	2,66	2,80	3,01	3,03	3,11

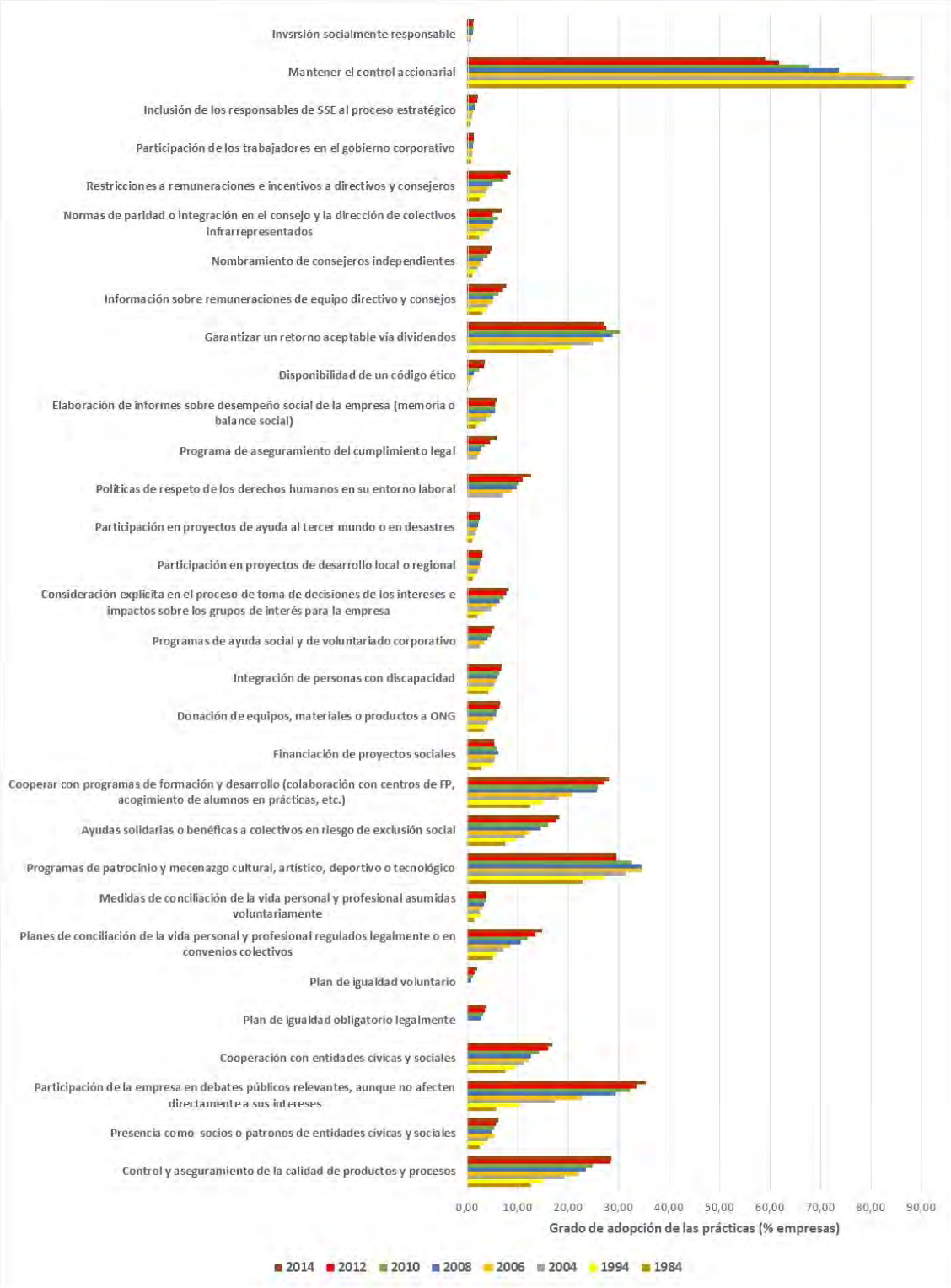
Nota: la carencia de datos en algún periodo de ciertos ítems se debe a que fueron introducidos en oleadas posteriores.

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

En el caso de la empresa valenciana promedio, la comprensión y el grado de asimilación del concepto SSE tienen un reflejo consistente en las prácticas introducidas (figura 3.32) y en su grado de utilización (figura 3.33). La primera nota característica de su patrón de difusión de la SSE es el dominio de las prácticas guiadas por la función propietaria sobre las inspiradas en la función ciudadana. En coherencia con las prioridades esenciales que la empresa valenciana ha reconocido en el concepto SSE, que son maximizar la rentabilidad financiera y el valor de la firma, minimizar el riesgo de la inversión patrimonial y optimizar la eficiencia operativa, las prácticas predominantes han versado sobre la propiedad del capital, su retribución y su control del gobierno corporativo, todas ellas relacionadas con la responsabilidad económica. En cambio, es de escasa entidad la inversión socialmente responsable que apenas practican hoy el 1,3% de empresas valencianas y que no ofrece trazas de crecimiento significativo a corto plazo, siendo igualmente moderado su uso incluso por las firmas adoptantes.

Las prácticas en pos de mantener el control accionarial llegaron a presidir el comportamiento de alrededor del 88% de las empresas valencianas entre 1984 y 2004. Este dominio se prolongó mientras el ciclo económico era favorable, en coherencia con el aumento del valor de la inversión, y sólo cuando las expectativas de crisis empezaron a adquirir cierta enjundia (2006) los empresarios valencianos flexibilizan su histórica cerrazón a la transmisión o compartición del control social.

Figura 3.32. Evolución del grado de adopción de prácticas de SSE por la empresa valenciana, porcentaje de la media total empresas (1984-2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 3.33. Evolución del grado de uso de las prácticas adoptadas de SSE por la empresa valenciana, media total empresas (escala 1-5 siendo 1 uso mínimo y 5 uso muy frecuente) (1984-2014)

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

El descenso en la adopción de la práctica de mantener el control accionarial se acelera desde 2008 y ha proseguido hasta 2014 cuando se sitúa en el 59%. La evolución del grado de adopción ha discurrido en paralelo a la frecuencia en el uso de la práctica, que creció hasta 2004 para iniciar desde entonces una senda decreciente. No obstante, el mantenimiento del control accionarial se ha mantenido durante todo el periodo como la práctica más aceptada por la empresa valenciana, y su uso ha sido el más intenso hasta 2008 manteniéndose incluso después en un alto nivel.

La tradicional orientación de los empresarios-propietarios por mantener el control accionarial explica el bajo recurso a prácticas de representación de los intereses minoritarios en los consejos de administración, desoyendo así las recomendaciones de buen gobierno corporativo. El nombramiento de consejeros independientes alcanza a menos del 5% de las empresas valencianas. Las normas de paridad o sobre la integración en el consejo de administración y el equipo de alta dirección de colectivos infrarrepresentados se observan en menos del 7% de esta población. Aún menos frecuente es la participación de los trabajadores en el gobierno corporativo, que sólo existe en el 1,4%. La única nota positiva de estas prácticas es que su adopción crece continuamente durante los tres últimos decenios, al igual que se intensifica su uso, especialmente las dos primeras que se sitúan ya en un alto nivel, especialmente las normas que ocupan el tercer lugar en el ranking de prácticas por frecuencia de utilización.

Es también importante la práctica enfocada en garantizar una rentabilidad directa de la inversión a través de los dividendos, que llegó a estar presente en más del 30% de las empresas españolas en 2010, casi duplicando la tasa de adopción registrada en 1984, y colocando esta política en el tercer lugar del ranking de prácticas por grado de adopción hasta aquel periodo. En la antesala del cambio de ciclo (2006) y tras un largo periodo de acumulación de beneficios, la persecución de un retorno aceptable de la inversión alcanza su máximo nivel de uso y se convierte por diferencia en la práctica más utilizada. Su introducción ha declinado desde entonces hasta quedar en el 27% en 2014, bajando igualmente la intensidad con que se practicaba que se sitúa actualmente en un segundo plano. Esta evolución refleja probablemente las necesidades de capitalización impuestas por la larga crisis y los subsiguientes problemas de financiación externa.

El control por la propiedad del equipo directivo se ha intensificado durante el periodo observado, y prueba de ello es la creciente introducción de restricciones a las remuneraciones de directivos y consejeros, que alcanza ya al 8,5% de empresas valencianas, tras doblarse en 10 años, cuando antes necesitó 20 para el mismo avance. La intensidad con que esta práctica se ha aplicado ha aumentado también de forma significativa, sobre todo desde 2008. Esta dinámica es coherente con la débil coyuntura económica, el retroceso de la calidad de las cuentas empresariales, el deseo de asegurar un retorno aceptable de la inversión y la incesante exigencia de profesionalidad directiva a precios de mercado razonables.

Este fuerte acento de la empresa valenciana en la función propietaria, es decir, en los intereses de los propietarios del capital, ha ido unido a una baja penetración de otras prácticas vinculadas a los propósitos de otros grupos de interés. Esta limitada adopción de prácticas de SSE se ha extendido incluso a las prácticas de implantación de la responsabilidad legal. Una práctica regulada legalmente como es el control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos sólo está presente en el 28,7% de empresas valencianas y si bien es cierto que su tasa de adopción ha aumentado constantemente, el grado de uso tras su introducción permanece en un nivel medio. Los planes de conciliación de la vida personal o familiar y profesional regulados legalmente alcanzan al 14,8%, sin que su uso sea especialmente elevado. La implantación de programas de aseguramiento del cumplimiento legal (*compliance*) sigue en niveles mínimos (5,9%) si bien se ha duplicado en los últimos seis años y la intensidad en su aplicación por las empresas adoptantes es alta (al máximo nivel). Tampoco destaca la adopción de planes de igualdad que sean legalmente obligatorios, pues sólo alcanza al 3,9% de empresas valencianas, aunque también en este caso su aplicación es intensa tras su introducción.

Las únicas prácticas de SSE que están presentes en una cuota significativa del tejido empresarial valenciano son la participación en debates públicos relevantes, aunque estén desconectados de sus intereses directos, los programas de patrocinio y mecenazgo y la cooperación con programas de formación y desarrollo de la comunidad local, todas ellas representativas de la responsabilidad discrecional. La participación en debates públicos que no afecten directamente a sus intereses se ha establecido ya en el 35,4%, duplicándose su adopción en la última década y multiplicándose por siete desde 1984. Esta práctica constituye la segunda en el ranking por grado de

adopción desde 2008. Esta circunstancia temporal no debe ser casual, sino que podría reflejar la creciente inquietud de la empresa valenciana por participar y hacer oír su voz en asuntos públicos que puedan influir en la conformación de un entorno más benigno, aportando ideas y soluciones sobre los problemas regionales; esta preocupación se ha ido haciendo más palpable a medida que la coyuntura económica empeoraba.

Las otras dos prácticas señaladas se han introducido en cerca del 30% de empresas valencianas, si bien siguen tendencias distintas. El patrocinio y el mecenazgo se han mantenido desde 1984 hasta 2010 como la práctica más popular de relación con la sociedad. En 1984 ya se observaba en el 23% de empresas valencianas, habiendo llegado a más del 34% entre 2006 y 2008. Sin embargo, desde entonces su adopción ha disminuido, como también lo ha hecho su grado de uso lo que equivale a decir el presupuesto asignado. En cambio, la colaboración con programas como el acogimiento de alumnos en prácticas u otras que ayuden al desarrollo del capital humano local han evolucionado en positivo y existen ya en más del 28% de empresas valencianas con una intensidad creciente. Esta evolución no debe estar desligada de la percepción empresarial de cuáles son las prácticas de SSE que mejor ayudan a sus propios intereses, pues parece indiscutible que disponer de una fuerza de trabajo cualificada supone un factor de competitividad crucial en la economía del conocimiento.

En el resto de prácticas propuestas, sólo destacan por grado de adopción la concesión de ayudas solidarias o benéficas a colectivos en riesgo de exclusión social (18,3%) y la cooperación con entidades cívicas y sociales (17%). El empresariado valenciano está cada vez más abierto a estos programas y se compromete en mayor medida en su aplicación, aunque dentro de un círculo restringido.

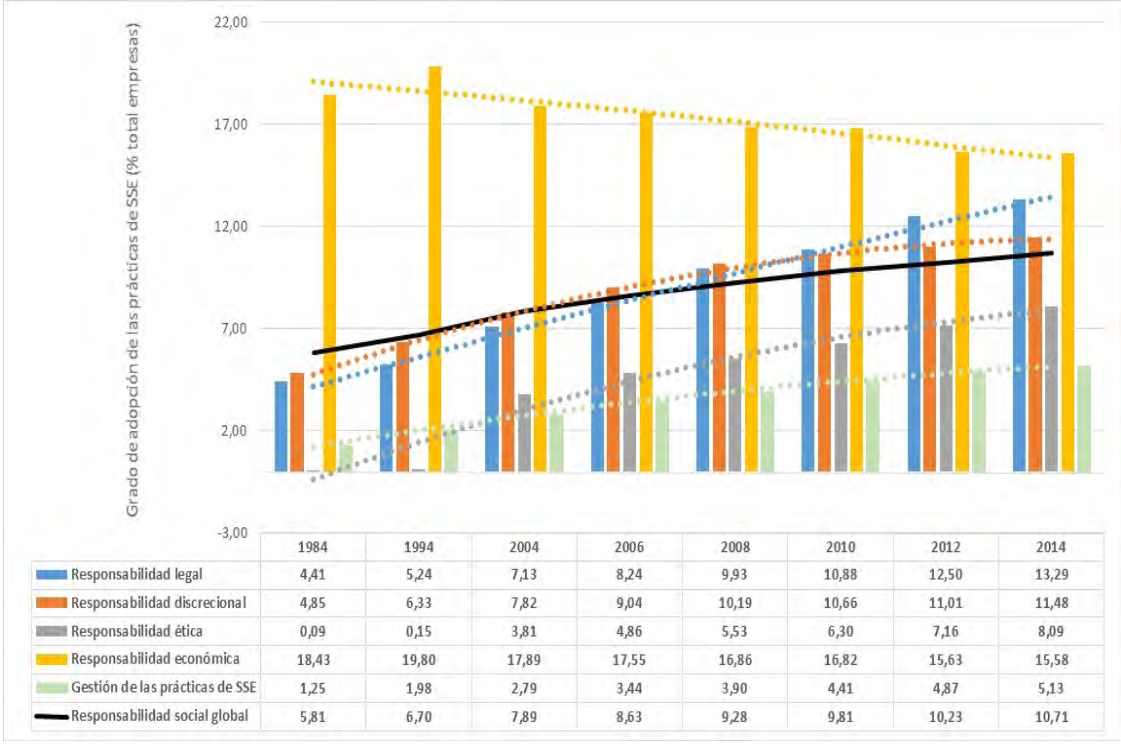
La escasa implantación del resto de prácticas que mejorarían las relaciones con la sociedad es evidente, pues en ninguno de estos casos se alcanza un 7% de la población empresarial valenciana. Es el caso de la presencia como socios o patronos de entidades cívicas y sociales, los programas voluntarios de conciliación familiar-laboral, la financiación de proyectos sociales, la donación de activos o productos, la integración de personas con discapacidad, las acciones de ayuda social y voluntariado corporativo o la participación en proyectos de desarrollo local/regional y de ayuda al tercer mundo. La única nota positiva podría estar en los planes de igualdad vo-

luntarios, no por su grado de adopción (2%) sino por la intensidad con que se ponen en acción.

La menor tasa de adopción se produce en las prácticas de implantación de la responsabilidad ética. La disponibilidad de un código ético sólo está presente en el 3,5% de empresas valencianas, porcentaje ciertamente pobre, aunque esperanzador si se toma en consideración que se ha multiplicado casi por tres desde 2008 y que en 2006 no llegaba al 1%. Igualmente positiva es la evolución de la frecuencia de uso del código ético, que ha aumentado constantemente y actualmente se coloca dentro del grupo de prácticas aplicadas con mayor rigor. La práctica ética más difundida es el respeto de los derechos humanos en su entorno laboral, constatada en el 12,7% de casos y con unos grados de adopción y de uso crecientes. No obstante, la baja propensión de las empresas valencianas a asumir compromisos éticos sigue dejando su impronta en cosas como son el predominio de las obligaciones con la propiedad sobre el bien común, la escasa aceptación de normas sociales sin imperativo legal (plasmada en el reducido porcentaje de empresas que asumen voluntariamente planes de igualdad o de conciliación si no están obligadas a ello) y el lento progreso de la condición de ciudadano organizativo cuyo cumplimiento ético sobrepasa el cumplimiento de la ley (que sobresale en el grado de uso de prácticas con imperativo legal como son los programas de control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos y los planes de conciliación).

El retardo en la introducción por la empresa valenciana de prácticas avanzadas de SSE se hace visible, por último, en la planificación de la estrategia de empresa en este sentido. La consideración explícita de los intereses e impactos sobre los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones es un avance presente sólo en el 8,2% de empresas valencianas, y si bien es cierto que la adopción de esta medida ha crecido continuamente, la intensidad en su uso sigue siendo muy baja. Los grupos de interés no constituyen un aspecto prioritario en la fijación de objetivos y estrategias de la empresa valenciana. La misma desconsideración se aprecia respecto a la inclusión de los responsables de la política de SSE dentro del proceso estratégico, convenida únicamente por el 2,1% de empresas valencianas y aplicada además con poco fervor.

Figura 3.34. Evolución del grado medio de adopción de las prácticas de cada dimensión de la sostenibilidad social por la empresa valenciana (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Responsabilidad legal	4,41	5,24	7,13	8,24	9,93	10,88	12,50	13,29
Responsabilidad discrecional	4,85	6,33	7,82	9,04	10,19	10,66	11,01	11,48
Responsabilidad ética	0,09	0,15	3,81	4,86	5,53	6,30	7,16	8,09
Responsabilidad económica	18,43	19,80	17,89	17,55	16,86	16,82	15,63	15,58
Gestión de las prácticas de SSE	1,25	1,98	2,79	3,44	3,90	4,41	4,87	5,13
Responsabilidad social global	5,81	6,70	7,89	8,63	9,28	9,81	10,23	10,71

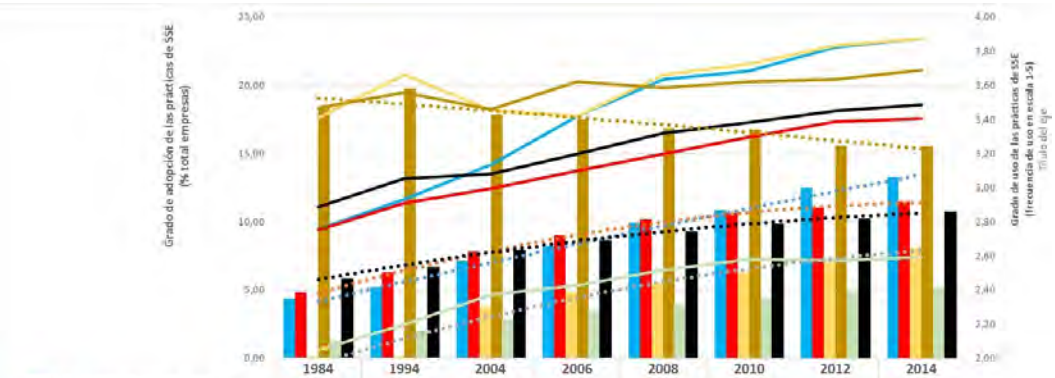
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

En definitiva, la implantación global de la SSE medida por el grado medio de adopción de las prácticas que la llevan a efecto (figura 3.34) ha crecido desde 1984 hasta 2014 un 84,5%, aumentando su introducción en 4,9 puntos porcentuales, hasta alcanzar una implantación promedio del 10,7%. Este incremento del grado de adopción de las prácticas de SSE se ha mantenido a lo largo de todo el periodo e incluso se ha acelerado en el curso del último decenio. La fijación prioritaria de la empresa valenciana en la responsabilidad económica se constata en el predominio de las prácticas relacionadas con los intereses del grupo propietario y el diseño del modelo de gobierno corporativo, que alcanzan ya en promedio al 15,6% de la población empresarial total. Sin embargo, el interés por estas prácticas no ha crecido en los últimos 30 años pues ya en 1984 eran dominadas por el 18,4%; e incluso llegó a estar introducida en el año 1994 en un 19,8%, momento en el cual la curva de adopción alcanzó su máximo dentro de la evolución en forma de ∩, habiendo pues perdido 4,2 puntos porcentuales

en el último decenio. Al mismo tiempo, ha aumentado la implantación de prácticas de responsabilidad legal (multiplicándose la tasa por tres), discrecional en un 137% y las de responsabilidad ética (que han subido 8 puntos porcentuales, el equivalente a casi un 1000%), mientras en paralelo mejoraba la introducción de las prácticas de apoyo a la planificación de la SSE. Con ser positiva esta evolución que da trazas de un crecimiento mantenido, no puede soslayarse decir que la adopción media de instrumentos para lograr la SSE sigue siendo baja en la empresa valenciana en todas sus dimensiones.

La moderación con que la empresa valenciana está acometiendo la introducción de prácticas de SSE se reafirma al analizar el grado de uso de las prácticas que ya ha puesto en acción (figura 3.35). En el momento inicial del periodo, al bajo grado de introducción de prácticas de SSE se unió la aún menor propensión a usarlas. No obstante, al acercarnos en el tiempo podemos comprobar que las empresas valencianas que ya han aceptado e introducido innovaciones para la SSE están haciendo de ellas un uso cada vez más intenso (saltando de 3,9 a 3,5 sobre una escala de frecuencia de 1-5). Esta tónica es común a todas las dimensiones del concepto, aunque el crecimiento del uso de las prácticas implantadas es especialmente significativo en las que atañen a la responsabilidad legal y tras ella a la discrecional, que partían de niveles de frecuencia bajos (2,8) y ahora están en un rango medio-alto (3,9 y 3,4 respectivamente). Las prácticas que ya eran bastante usadas, referentes a responsabilidad ética y económica, han progresado menos en su uso, aunque quedan sin diferencias significativas respecto a las de implantación de la responsabilidad discrecional. La situación más negativa se produce en las prácticas de gestión de la SSE, que no sólo son ignoradas, sino que además son de uso inhabitual por la gran mayoría de empresas valencianas incluyendo aquellas que declaran haberlas incorporado a su organización.

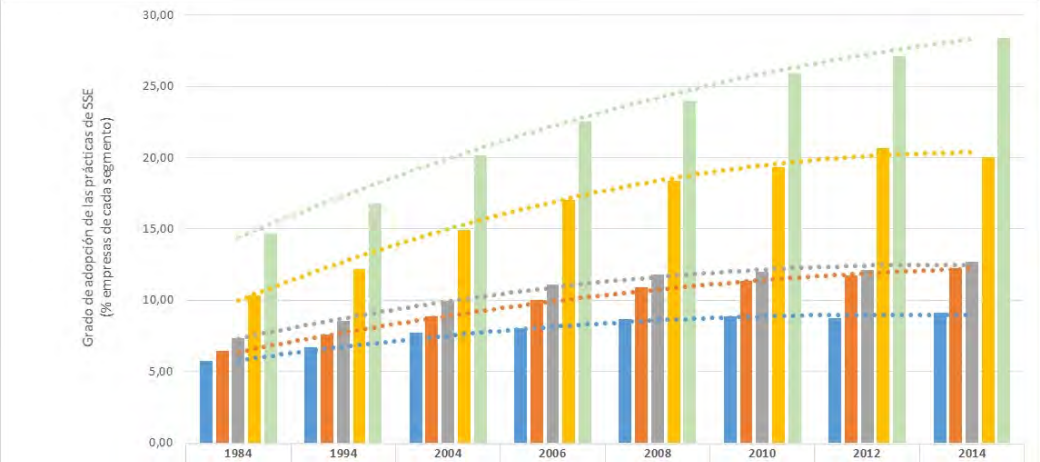
Figura 3.35. Evolución del grado medio de adopción y de uso de las prácticas de cada dimensión de la SSE por la empresa valenciana (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
GA Responsabilidad legal	4,41	5,24	7,13	8,24	9,93	10,88	12,50	13,29
GA Responsabilidad discrecional	4,85	6,33	7,82	9,04	10,19	10,66	11,01	11,48
GA Responsabilidad ética	0,09	0,15	3,81	4,86	5,53	6,30	7,16	8,09
GA Responsabilidad económica	18,43	19,80	17,89	17,55	16,86	16,82	15,63	15,58
GA Gestión de las prácticas de SSE	1,25	1,98	2,79	3,44	3,90	4,41	4,87	5,13
GA Responsabilidad social global	5,81	6,70	7,89	8,63	9,28	9,81	10,23	10,71
GU Responsabilidad legal	2,76	2,93	3,13	3,42	3,64	3,69	3,83	3,88
GU Responsabilidad discrecional	2,75	2,91	3,00	3,10	3,20	3,30	3,39	3,41
GU Responsabilidad ética	3,41	3,66	3,46	3,42	3,66	3,73	3,83	3,88
GU Responsabilidad económica	3,47	3,56	3,46	3,62	3,59	3,62	3,64	3,69
GU Gestión de las prácticas de SSE	2,05	2,20	2,37	2,43	2,52	2,58	2,57	2,60
GU Responsabilidad social global	2,89	3,05	3,08	3,20	3,32	3,38	3,45	3,49

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 3.36. Evolución del grado medio de adopción de las prácticas de sostenibilidad social por la empresa valenciana según el tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Empresas sin asalariados	5,76	6,69	7,70	8,06	8,66	8,89	8,72	9,10
Microempresas	6,46	7,60	8,87	9,99	10,89	11,36	11,75	12,27
Pequeñas empresas	7,36	8,52	9,96	11,12	11,78	11,99	12,11	12,73
Medianas empresas	10,33	12,17	14,95	17,01	18,39	19,32	20,65	20,02
Grandes empresas	14,65	16,76	20,17	22,53	23,98	25,93	27,09	28,38

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

No obstante, este progreso moderado debe matizarse teniendo en cuenta el tamaño. Tanto el ritmo de adopción de las innovaciones en SSE, en sus distintas modalidades, como la frecuencia en su uso, exhiben una amplia variabilidad con la dimensión de la empresa.

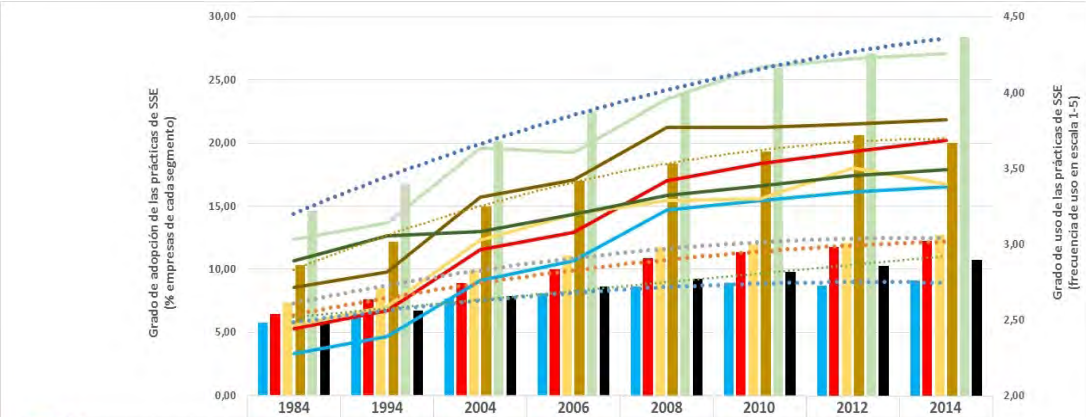
La tasa media de adopción de prácticas de SSE guarda una clara relación directa con la dimensión (figura 3.36). El grado de introducción en la gran empresa (28,4%) triplica la del autoempleo (9,1%), más que duplica las de micro (12,3%) y pequeñas empresas (12,7%) y excede en un 42% el de las medianas compañías (20%).

Aunque las empresas valencianas de todos los segmentos han crecido en grado medio de adopción de la SSE durante los últimos 30 años, el incremento ha sido mayor en medianas y grandes empresas que logran duplicarlo, siendo la tendencia temporal que este gap se amplíe. El peor desempeño en este sentido ha sido el de las micro y pequeñas empresas. la aceleración desde 2004 ha sido más débil en el autoempleo (18,2%) y las pequeñas empresas (27,8%) que en las microempresas (38,3%), medianas (33,4%) y grandes compañías (40,7%).

El diferencial en la difusión de las prácticas de SSE a lo largo del tiempo está claramente influido por el ciclo económico, como lo demuestra la comparación de las tasas de crecimiento en la adopción en el ciclo alcista que discurrió desde 2004 hasta 2008 con el ciclo depresivo sufrido desde 2008 hasta 2014. Las microempresas y las grandes empresas han mantenido su implantación media con independencia de la coyuntura económica; las primeras han logrado aumentos medios de la introducción de las prácticas de SSE del 22,9% y 17,3% en los ciclos alcista y bajista respectivamente, en tanto que los registros de las segundas han sido del 18,9% y 18,4% en ambos subperiodos.

Por el contrario, las empresas sin asalariados, las pequeñas y las medianas firmas han reducido sensiblemente su adopción media de la SSE en la fase de crisis económica, siendo la desaceleración más acusada en el autoempleo (disminuyendo su ritmo de crecimiento del 12,5% al 5,1%) y en las pequeñas firmas (contracción del 18,3% al 8,1%), aunque las medianas también han acusado de forma notoria el cambio de ciclo (frenando su ritmo del 23% al 8,9%).

Figura 3.37. Evolución del grado medio de adopción y de uso de las prácticas de SSE por la empresa valenciana según el tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
GA Empresas sin asalariados	5,76	6,69	7,70	8,06	8,66	8,89	8,72	9,10
GA Microempresas	6,46	7,60	8,87	9,99	10,89	11,36	11,75	12,27
GA Pequeñas empresas	7,36	8,52	9,96	11,12	11,78	11,99	12,11	12,73
GA Medianas empresas	10,33	12,17	14,95	17,01	18,39	19,32	20,65	20,02
GA Grandes empresas	14,65	16,76	20,17	22,53	23,98	25,93	27,09	28,38
GA total empresas	5,81	6,70	7,89	8,63	9,28	9,81	10,23	10,71
GU Empresas sin asalariados	2,28	2,39	2,76	2,89	3,23	3,29	3,34	3,38
GU Microempresas	2,44	2,56	2,96	3,07	3,42	3,53	3,61	3,68
GU Pequeñas empresas	2,47	2,59	3,03	3,20	3,29	3,30	3,50	3,40
GU Medianas empresas	2,72	2,82	3,31	3,42	3,77	3,77	3,79	3,82
GU Grandes empresas	3,03	3,14	3,64	3,61	3,96	4,17	4,23	4,26
GU Total empresas	2,89	3,05	3,08	3,20	3,32	3,38	3,45	3,49

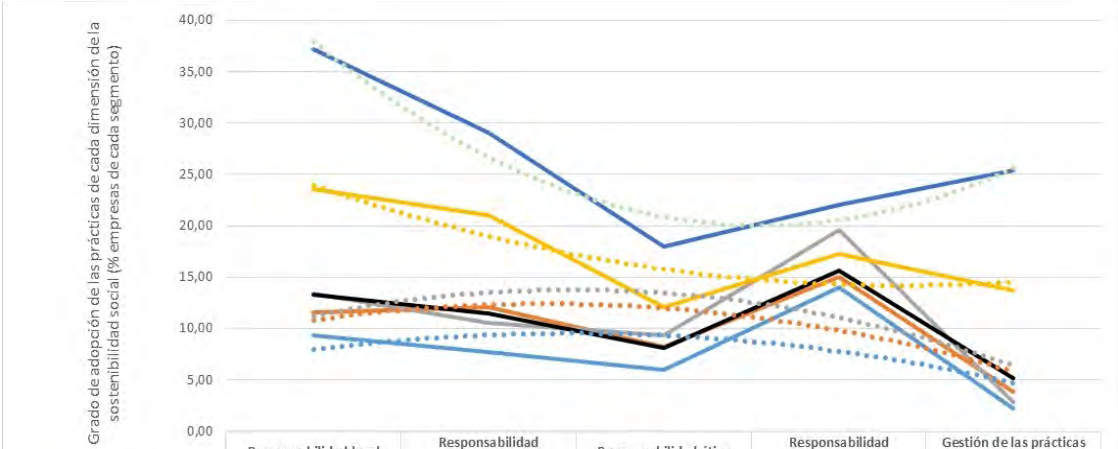
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

El grado de uso por las empresas valencianas de las prácticas de SSE ya introducidas tiene una variabilidad menor en función del tamaño que el grado de adopción. Las diferencias en la intensidad de uso de las prácticas implementadas no son significativas entre las pymes, ni tampoco entre ninguno de sus segmentos y las grandes empresas (figura 3.37). Por esta razón, el resto del análisis de la difusión de las prácticas de SSE se centrará preferentemente en las tasas de adopción.

El grado de adopción de prácticas de cada dimensión de SSE (figura 3.38) indica que, en promedio, las empresas valencianas han avanzado más en responsabilidad económica (15,6%) y menos en responsabilidad ética (8,1%) y en planificación de la misma estrategia de SSE (5,1%), quedando en posición media la implantación de prácticas de responsabilidad leal (13,3%) y discrecional (11,5%). El análisis de estas diferencias en función del tamaño arroja evidencias similares a las comentadas sobre los patrones de adaptación organizativa en cuanto a su conocimiento y reconocimiento de la SSE.

Las empresas desde 10 a 50 empleados ofrecen la mayor tasa de adopción de prácticas en responsabilidad económica, siendo su flanco más débil la introducción de prácticas de responsabilidad ética y de planificación del propio esfuerzo de SSE. Las diferencias entre estos dos extremos y los niveles de penetración en responsabilidad legal y discrecional son significativas en los tres segmentos incluidos en este grupo. Ahora bien, el autoempleo y las pequeñas empresas han avanzado más en responsabilidad legal que discrecional, en tanto que las microempresas han estado más volcadas en introducir prácticas de responsabilidad discrecional. El patrón de difusión es significativamente diferente en las medianas y grandes compañías, pues manifiestan mayor propensión hacia las prácticas de responsabilidad legal y discrecional, por este orden. La introducción de prácticas de responsabilidad ética también queda relegada a la última posición.

Figura 3.38. Grado medio de adopción de prácticas de sostenibilidad social en cada una de sus dimensiones por la empresa valenciana según el tamaño (2014)

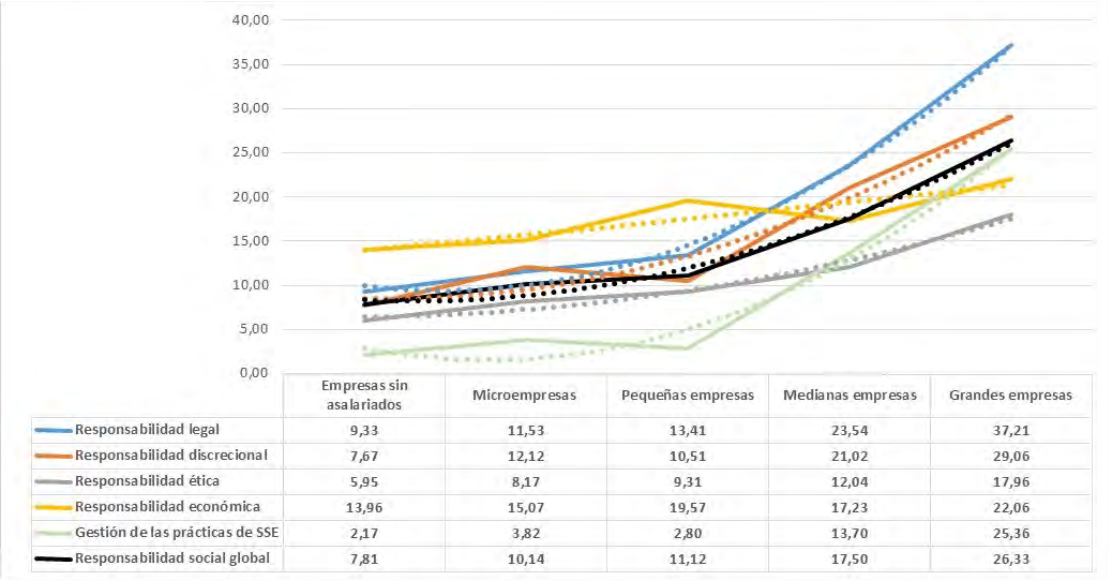


	Responsabilidad legal	Responsabilidad discrecional	Responsabilidad ética	Responsabilidad económica	Gestión de las prácticas de SSE
Empresas sin asalariados	9,33	7,67	5,95	13,96	2,17
Microempresas	11,53	12,12	8,17	15,07	3,82
Pequeñas empresas	13,41	10,51	9,31	19,57	2,80
Medianas empresas	23,54	21,02	12,04	17,23	13,70
Grandes empresas	37,21	29,06	17,96	22,06	25,36
Media	13,29	11,48	8,09	15,58	5,13

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La adopción de prácticas de SSE por dimensiones en función del tamaño (figura 3.39) sigue una relación directa con el tamaño para el conjunto de la SSE y en las dimensiones de responsabilidad legal y ética, mientras que en responsabilidad discrecional y gestión de las prácticas la asociación directa se rompe en el caso de las pequeñas empresas que en estos dos casos quedan en un nivel inferior a la media poblacional valenciana, y en responsabilidad económica son las medianas las que decaen. Las grandes empresas no son sólo el segmento del tejido productivo valenciano con mayor implantación de la SSE contemplada globalmente, sino también el perfil de empresas con el grado de adopción más destacado en todas las dimensiones del concepto.

Figura 3.39. Diferencias en el grado medio de adopción de prácticas de sostenibilidad social en cada una de sus dimensiones por la empresa valenciana según el tamaño (2014)



$RL_{ME,G} > RL_{A,P,MI}$**** $RL_G > RL_{ME}$***

$RD_{G,ME} > RD_{A,MI,P}$**** $RD_G > RD_{ME}$**

$RET_G > RET_{A,MI,P}$**** $RET_G > RET_{ME}$*** $RET_{ME} > RET_A$*** $RET_{ME} > RET_{MI,P}$**

$REC_G > REC_{A,MI,ME}$*** $REC_P > REC_A$**

RL: responsabilidad legal
RD: responsabilidad discrecional
RET: responsabilidad ética
REC: responsabilidad económica

A. autoempleo
MI: microempresas
P: pequeñas empresas

ME: medianas empresas
G: grandes empresas

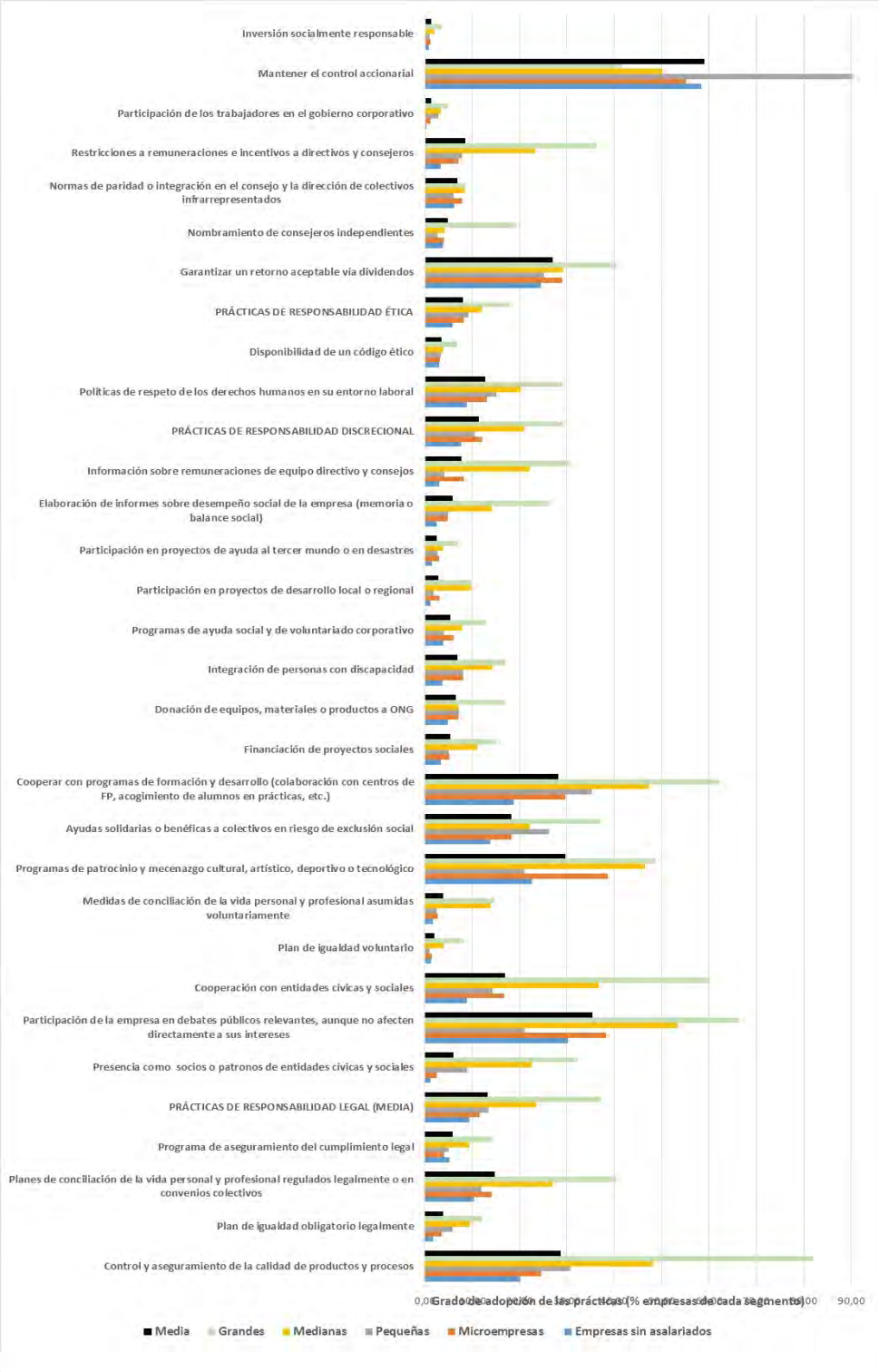
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Si se toma el promedio de todas las dimensiones del concepto de SSE, las grandes empresas superan nítidamente al resto con una tasa de adopción media de prácticas cercana al 26,3%, seguidas de las medianas con un 17,5%, las pequeñas con un 11,1%, las microempresas con un 10,1% y el autoempleo con un 7,8%.

La implantación de prácticas de responsabilidad legal, en promedio, es en las grandes empresas cuatro veces superior a la reportada en las firmas sin asalariados, y tres veces superior aproximadamente a la calculada en las micro y pequeñas empresas, guardando además un gap igualmente relevante con las medianas de casi 14 puntos porcentuales (+58%). La diferencia entre medianas compañías y las de menor dimensión es también estadísticamente significativa, pero en cambio las diferencias entre las firmas de los tres estratos de menos de 50 empleados no cumplen esta condición.

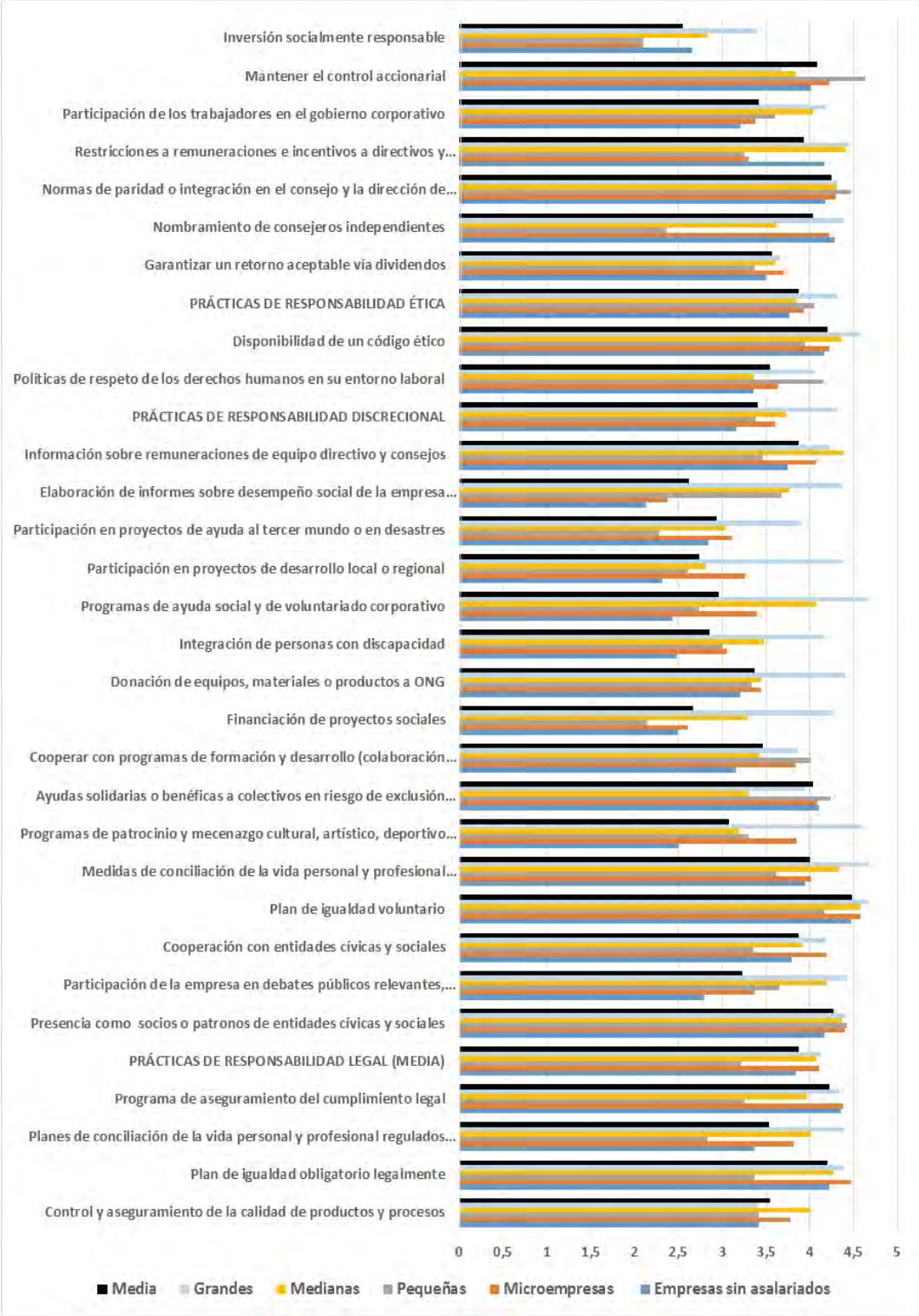
En el ámbito de la responsabilidad ética, la implantación de prácticas de SSE por las grandes empresas es aproximadamente el doble que en las pequeñas empresas y el triple que en las de menos de 10 empleados, y un 50% mayor que en las medianas empresas (de las que dista unos 6 puntos porcentuales). Las medianas compañías también logran una ventaja significativa sobre el resto, pero de una magnitud distinta: fuerte en relación al autoempleo y más débil en relación a micro y pequeñas firmas. No hay diferencias sustanciales entre estos dos segmentos, pero sí entre ellos y las empresas sin asalariados.

Figura 3.40. Grado de adopción de prácticas de SSE por la empresa valenciana según su tamaño (porcentaje de cada segmento que ha adoptado cada práctica) (2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 3.41. Grado de uso de las prácticas adoptadas de SSE por la empresa valenciana según su tamaño (escala 1-5 siendo 1 uso mínimo y 5 uso muy frecuente) (2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La penetración de prácticas de responsabilidad económica tiene un rango de variabilidad menor. Las grandes empresas siguen en cabeza y su nivel de adopción sólo deja de ser estadísticamente significativo en relación a las pequeñas empresas. Las empresas sin asalariados son el segmento más retrasado en este punto, siendo superado de modo igualmente significativo por pequeñas empresas.

Por último, las diferencias en responsabilidad discrecional vuelven a adquirir amplitud, de modo que la tasa de adopción de las grandes empresas cuadruplica la de las empresas sin asalariados, triplica la de las pequeñas empresas y pondera por un factor 1,4 la de las microempresas; la diferencia con las medianas también es estadísticamente significativa, aunque de menor rango (8 puntos porcentuales, equivalentes a un 38,2% más). Las medianas compañías vuelven a colocarse en la segunda posición del ranking por grado de adopción, superando con soltura a las firmas de menor tamaño, entre las que las diferencias no resultan significativas. El sentido y la significación de las divergencias en la introducción de prácticas de gestión de la SSE son paralelos a los reportados para la categoría de responsabilidad discrecional.

Los grados de adopción (figura 3.40) y frecuencias de uso (figura 3.41) de cada práctica de SSE por la empresa valenciana son muy variables en función del tamaño organizativo. La relación entre grado de adopción de las prácticas y tamaño es creciente con carácter general, si bien se observan salvedades en un número dado de prácticas en las que las pequeñas empresas surgen como una anomalía que rompe dicha asociación, siempre en la línea de una menor introducción. La única excepción a esa tónica es en la práctica orientada a mantener el control accionarial, que sigue una relación en forma de ∩ con el tamaño en la que el máximo se sitúa en las pequeñas empresas. En cambio, el grado de uso presenta un perfil más variable con distintos patrones según el tipo de práctica y el tamaño organizativo.

La introducción de prácticas de responsabilidad legal está relacionada directamente con el número de asalariados. La implantación de prácticas de control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos, de planes de igualdad obligatorios legalmente y de programas de aseguramiento del cumplimiento legal sigue una clara y continua línea creciente. En cambio, la introducción de planes de conciliación de la vida personal o familiar y profesional reguladas legalmente sufre en su crecimiento con la dimensión

una discontinuidad en las pequeñas empresas. Las diferencias entre los distintos segmentos de empresa por tamaño son amplias y significativas. Esta pauta no se reproduce siempre en la frecuencia de uso. Las grandes empresas implantan de forma más intensa los planes de conciliación, subiendo tal intensidad directamente con el tamaño (con la excepción antedicha). Pero no existen distinciones significativas en frecuencia de uso de los planes de igualdad y los programas de cumplimiento legal entre autoempleo, micro, medianas y grandes empresas, categorías todas ellas que están más avanzadas que las pequeñas. En el caso de las prácticas de calidad, tampoco existen divergencias entre la intensidad entre autoempleo, micro, pequeñas y grandes empresas, pero las medianas quedan significativamente por encima.

En el amplio conjunto de prácticas de responsabilidad discrecional que hemos propuesto se aprecia nuevamente una tendencia creciente en su grado de adopción y frecuencia de uso con el aumento del tamaño de empresa. Pero hay algunas excepciones en las que las pequeñas firmas quedan significativamente por detrás de las microempresas; es el caso de la participación en debates públicos, la cooperación con entidades cívicas y sociales, los planes voluntarios de igualdad, los programas de patrocinio y mecenazgo, los programas de ayuda social y voluntariado, y la participación en proyectos de desarrollo local o regional o de ayuda al tercer mundo. En todas estas prácticas, las pequeñas empresas son sólo han sido menos propensas a la adopción, sino que cuando las han implantado lo han hecho con menor intensidad. La mayor distancia entre grado de adopción por grandes empresas y el resto se constata en las acciones informativas, puestas en marcha por porcentajes de aquellas 10 veces mayores.

La introducción de la responsabilidad ética es directamente creciente con el tamaño. Tanto en lo que se refiere a las políticas de respeto de los derechos humanos en el entorno laboral como a la disponibilidad de un código ético, las grandes empresas están más avanzadas en su introducción, si bien no superan al resto en frecuencia de uso en el primer caso, pero sí en el segundo.

El ritmo de puesta en acción de las prácticas de responsabilidad económica es el ámbito en el que las diferencias en difusión entre los distintos segmentos son más tenues. Las grandes empresas han sido más activas e intensivas en garantizar un retorno aceptable vía dividendos, nombrar con-

sejeros independientes, aprobar restricciones a remuneraciones de directivos y consejeros, estimular la participación de los trabajadores en el gobierno corporativo y practicar la inversión socialmente responsable. Sin embargo, no existen diferencias significativas en el enfoque hacia la garantía de retribución al capital entre los otros cuatro segmentos. En el nombramiento de consejeros independientes, el avance en la puesta en práctica es parejo en autoempleo, micro y medianas empresas, quedando las pequeñas por detrás. La aprobación de restricciones en remuneración deja igualadas a micro y pequeñas empresas, doblando en tasa al autoempleo, pero significativamente por detrás de las medianas. Por su parte, la participación de los trabajadores en el gobierno corporativo y la inversión socialmente responsables son bajas, pero directamente crecientes con el tamaño. En cambio, en la práctica de mantener el control accionarial destaca la altísima tasa de aceptación de las pequeñas empresas (91,4%), frente a las grandes que se quedan en el 41,6% y el resto que oscilan entre el 50% y el 58%; las pequeñas firmas también alcanzan en este punto una frecuencia de uso mucho mayor. Una última práctica hace referencia a la aprobación de normas de paridad para la integración en el consejo de administración de colectivos infrarrepresentados; su adopción deja igualada a medianas y grandes empresas en un nivel en torno al 8,5%, ligeramente por encima de las empresas de menos de 50 asalariados.

Por último, la solidez de la implantación de las prácticas de SSE está de nuevo relacionada directamente con el tamaño de empresa con alguna salvedad en el caso de las pequeñas firmas. La consideración explícita de los objetivos de los grupos de interés a la hora de decidir y del impacto sobre ellos de las decisiones adoptadas por la empresa está presente en el 42,5% de grandes compañías, doblando prácticamente la tasa de adopción de las medianas, multiplicando por 7 la de las microempresas y por más de 10 las del autoempleo y pequeñas empresas. Las grandes organizaciones también aplican con una alta frecuencia esta práctica, a un nivel medio lo hacen las medianas, mientras que el resto de empresas son bastante pasivas en su introducción. La inclusión de los responsables de la estrategia de SSE en el proceso estratégico de la empresa está menos desarrollada, aunque de nuevo las grandes empresas toman la delantera con un 8,3% de adopción, quedando las medianas por debajo del 5% y el resto por debajo del 2%; la diferencia es aún más relevante en frecuencia de uso, lo que re-

vela que la incrustación del concepto de SSE en las grandes empresas es mucho más sólida.

Así pues, las grandes compañías manifiestan en términos prácticos una conciencia social muy superior a la del resto de la población empresarial valenciana. En este segmento:

— Las prácticas más introducidas son las de responsabilidad legal, llegando al 82,1% la relativa al control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos, al 40,4% los planes de conciliación familiar y laboral, al 14,2% los programas de cumplimiento legal y al 12,2% los planes de igualdad obligatorios. El grado de adopción de todas ellas ha crecido continuamente. Sin embargo, la intensidad de uso es alta y significativamente superior en las tres últimas que en la primera pese a ser esta la más usada. La explicación puede residir en la conciencia de los directivos de las grandes organizaciones de la necesidad de aseguramiento de la calidad por motivos legales y reputacionales, pero también de su tendencia hacia la estandarización y la formalización que merma sensiblemente su poder contributivo a la SSE. De hecho, el aumento de la adopción de esta práctica ha ido acompañado de una reducción continua de su grado de utilización, mientras que en las otras tres prácticas de esta categoría sucede lo contrario.

— Las prácticas de responsabilidad económica son el segundo grupo más introducido siendo notable la intensidad en su uso. Destacan aquí la garantía de un dividendo aceptable (40,4%) y el mantenimiento del control accionarial (41,7%). Es interesante observar que el grado de adopción y la intensidad en el uso de estas dos prácticas ha seguido en el tiempo una evolución en forma de ∩, alcanzando un máximo en ambas en 2004. La reducción en su uso ha sido ciertamente importante, pues llegó a implantarse en el 70,2% y 63,1% de grandes empresas; igualmente notable es la bajada en su intensidad de uso. Estas tendencias pueden obedecer a motivos distintos: el retroceso de la garantía de un dividendo aceptable a las dificultades financieras derivadas de la crisis y la disminución del enfoque en el mantenimiento del control accionarial a la necesidad de abrir procesos de capitalización que refuercen la solvencia financiera. La aprobación de restricciones a las compensaciones a directivos y consejeros (36,3%) y el nombramiento de consejeros independientes se han extendido a cerca del 20%, con tendencias temporales positivas tanto en grado de adopción como en fre-

cuencia de uso. Los aspectos en que menos decididas han sido estas organizaciones son la aprobación de normas de paridad para la formación de los consejos y su apertura a los trabajadores, lo que revela la resistencia y opacidad del grupo propietario de las grandes empresas, poco permeables aún a admitir la participación de otros stakeholders en el gobierno corporativo; y la inversión socialmente responsable, practicada apenas por un 3,6% y con una intensidad media, que da a entender una baja propensión a sacrificar la rentabilidad de la inversión en aras a la rentabilidad social. No obstante, la aceptación de las prácticas ha ido creciendo en el tiempo al igual que su frecuencia de uso.

— En el ámbito de la responsabilidad discrecional, llama particularmente la atención la difusión (acelerada en la última década) entre las grandes empresas valencianas de la práctica de participar en debates públicos (66,3%), de cooperar con entidades cívicas o sociales (60,3%) de la que son patronos o socios en un 66,3% de casos, sea en programas de patrocinio y mecenazgo (48,6%), en programas de formación o desarrollo de la comunidad local (62,2%), concediendo ayudas solidarias o benéficas (36,9%), impulsando la integración de personas con discapacidad (17%), financiando proyectos sociales (15,1%), donando equipos, materiales o productos (16,9%) o impulsando proyectos de desarrollo local o regional (9,7%). La adopción de prácticas relacionadas con el entorno local es mucho mayor que la conseguida para proyectos en países del tercer mundo o en desarrollo (7%). En todos estos casos la intensidad de la práctica es elevada. La evolución durante las tres últimas décadas ha sido asimismo positiva en adopción e intensidad.

— Es también llamativo el hecho que hayan avanzado mucho más las prácticas de SSE para relacionarse o activar a agentes externos, mientras que las basadas en miembros de la organización están más rezagadas. Es el caso de los programas sociales y de voluntariado corporativo, presentes en el 13% de las grandes empresas regionales. Quizás el aspecto más débil sea la asunción voluntaria de nuevas obligaciones, adicionales a las reguladas legalmente, en temas de igualdad y conciliación, emprendidas sólo por el 8,2% y 14,8%, aunque curiosamente su frecuencia de uso es muy alta. No obstante, la tendencia temporal es al crecimiento continuo de su aplicación y a un uso cada vez más intenso.

— En cuanto a las obligaciones informativas, un 26% de grandes empresas tienen la política de elaborar informes de sostenibilidad social, lle-

gando al 30,7% las que poseen directrices de información sobre las remuneraciones percibidas por directivos y consejeros. Ambas prácticas informativas son frecuentes y completas, y exhiben tendencias temporales positivas.

— Existe ya un núcleo relevante de empresas con compromisos de responsabilidad ética, en aspectos como la elaboración de un código ético aprobada ya por el 7%, y sobre todo por la promulgación de políticas de respeto de los derechos humanos en el entorno laboral aprobada por casi el 29%. Cuando se adoptan, son prácticas frecuentes. La evolución temporal pasada ha sido igualmente positiva en grado de adopción y de utilización.

— La profesionalidad en la gestión de la SSE se constata en el alto y creciente porcentaje (42,5%) de compañías que consideran explícitamente los objetivos de los grupos de interés en su proceso decisorio. Más atrasada está la inclusión de los responsables de SSE al proceso estratégico, adoptada sólo por el 8,3%. Su introducción va acompañada de una alta y ascendente intensidad de uso.

Las medianas empresas valencianas se sitúan un paso por detrás de las firmas de mayor tamaño, aunque las distintas prácticas de SSE ya han avanzado en un grado a reseñar, notoriamente superior al de la media poblacional y del resto de segmentos. Las notas más reseñables de su patrón de adopción son las siguientes:

— Las prácticas más aceptadas son las de responsabilidad discrecional, destacando sobre todo su disposición al debate público (53,3%), su cooperación en la formación y desarrollo de la comunidad local (47,2%), el impulso de programas de patrocinio y mecenazgo (46,5) que está a la altura de sus hermanas mayores, la cooperación con entidades cívicas y sociales (36,7%) de la cuáles es socio o patrono en un 22,7% de casos, y la concesión de ayudas benéficas o sociales (22,2%). Las medianas empresas están prácticamente a la altura de las grandes en ayuda a la integración de personas con discapacidad (14,3%), conciliación (13,9%) y participación en proyectos de desarrollo local y regional (9,7%). En cambio, han sido menos activas en la adopción de prácticas voluntarias de igualdad (4%), financiación de proyectos sociales (11,1%), donaciones (7%), participación en proyectos de ayuda al tercer mundo (3,8%) y movilización de su personal en programas sociales

y de voluntariado (7,9%). La intensidad de uso de todas ellas es menor a la apreciada en las grandes empresas, pero se sitúa aún en promedio en un nivel medio-alto. En general, la evolución temporal en grados de adopción y de utilización de todas estas prácticas ha sido creciente.

— La introducción de prácticas informativas alcanza al 14,1% en el caso de los informes de sostenibilidad social y al 22,1% en lo referente a retribuciones de directivos y consejeros. La convicción en su uso parece más alta en el segundo aspecto que en el primero, aunque en ambos la tendencia temporal de fondo es al crecimiento de su grado de adopción y uso.

— Las prácticas de responsabilidad legal más aceptadas son las de control y aseguramiento de la calidad de productos y procesos (48,1%). La introducción de prácticas referidas a su personal en temas de conciliación e igualdad se extiende en un 27,1% y 9,7% de casos. La puesta en marcha de programas de aseguramiento del cumplimiento de la legalidad sólo se aprecia en el 9,3% de casos. En todas estas prácticas se aprecia una frecuencia de uso alta, así como una pulsión histórica al aumento de su introducción y utilización.

— En la esfera de la responsabilidad económica, las medianas empresas manifiestan una propensión a mantener el control accionarial (50,2%) que supera al registrado entre las grandes empresas. Son asimismo relevantes los porcentajes de empresas que buscan garantizar un retorno aceptable a la inversión (29,2%). No obstante, en ambos aspectos el grado de adopción ha seguido la misma evolución en forma de ∩ que en las grandes compañías, siendo extensible pues aquí los argumentos antes enunciados. La colocación de restricciones a las remuneraciones de alta dirección y consejo se extiende ya al 23,3%, habiéndose más que duplicado desde la entrada en crisis. La inclusión de consejeros independientes sólo se confiesa en el 4,2% de casos, lejos del porcentaje de las grandes compañías, lo que puede ser un reflejo de estructuras de propiedad más concentradas y sin intereses minoritarios en juego, pero también de la baja disposición a estructuras abiertas de gobierno corporativo. A la segunda explicación se abonan los datos de participación de trabajadores (3,4%) y de normas de paridad (8,4%), pero que no se distinguen significativamente de los enseñados por las grandes compañías. También en estos tipos de prácticas se constata una tendencia temporal ascendente en su adopción y una frecuencia de uso

media-alta y creciente en el tiempo. Por último, la inversión socialmente responsable ha sido asumida por un 2% y con una intensidad de uso media-baja, situación que puede razonarse con los mismos argumentos ya manejados para las grandes empresas.

— En lo que atañe a la responsabilidad ética, es destacable el 20,2% de empresas que declaran políticas de respeto de los derechos humanos en el entorno laboral, si bien la moderada intensidad de uso arroja dudas sobre su verdadero alcance. Más pobre es el registro de códigos éticos, disponibles sólo en el 3,8% de casos, aunque con una alta frecuencia de uso. No obstante, en ambas prácticas las tendencias de adopción y utilización son crecientes en el tiempo.

— Por último, la formalización de la gestión de la SSE está significativamente más verde que en las grandes empresas, pues sólo un 22,5% consideran explícitamente los objetivos de los grupos de interés en su toma de decisiones. Dado que el porcentaje de implicación en diversas prácticas que coadyuvan al logro de intereses concretos es superior, cabe presumir que en un buen número de casos es la dirección de la empresa la que fija sus objetivos de sostenibilidad sin atender a las demandas de la comunidad. Así lo da a entender también la baja presencia (4,9%) de responsables de la SSE en el proceso estratégico. Este enfoque puede ir cambiando progresivamente a la luz de las tendencias al crecimiento tanto en su adopción como en su uso.

Las empresas valencianas con menos de 50 asalariados presentan un panorama de puesta en práctica de la SSE bien distinto al expuesto para las medianas y grandes empresas, caracterizado por una mayor lentitud en la adopción de políticas y programas y en la intensidad de su aplicación, que conduce a niveles de aplicación y uso sensiblemente inferiores, aunque alineados con la menor madurez de su conciencia social. Los rasgos más reseñables son los siguientes:

— Su puesta en acción de su visión social se caracteriza por un enfoque en la responsabilidad económica, y principalmente en aspectos relacionados con los intereses del grupo propietario, como son mantener el control accionarial (objetivo confesado por más del 91% de pequeñas empresas y por entre el 55% y el 60% del autoempleo y las microempresas) y garantizar un retorno aceptable a la inversión (perseguida por entre el 25% y 29%). Las empresas sin asalariados y las microempresas

han seguido con un cierto retraso temporal la tendencia marcada por las grandes empresas hacia una mayor apertura social y una mayor flexibilidad en la retribución del capital, y por ello la evolución del grado de adopción de ambas prácticas ha seguido la forma de ∩ pero con un máximo localizado algunos periodos después. En cambio, las pequeñas empresas siguen manteniendo como prioridad la conservación del control accionarial, práctica que sólo ha perdido cuatro puntos porcentuales de adopción y se mantiene estabilizada por encima del 90% desde 2008; es más, la intensidad con que se aplican a ella ha aumentado inclusive durante la última década.

— El establecimiento de controles al equipo de alta dirección y consejo de administración es tenue, pues no llega en ningún caso al 8% la fijación de restricciones a la remuneración de directivos y consejeros y el establecimiento de normas de paridad, y al 4% la apertura del consejo a trabajadores e independientes. Las tendencias temporales en los tres casos son crecientes en adopción y utilización, aunque con tasas de aumento moderadas y menores a las constatadas en las organizaciones de mayor tamaño.

— Las prácticas de SSE más extendidas son las que forman parte del capítulo de responsabilidad discrecional, que han seguido en las tres últimas décadas una clara tendencia alcista en introducción y utilización, aunque a un ritmo moderado. Entre las más habituales siguen figurando algunas de las más populares entre la población de mayor dimensión, como son la participación en debates públicos, que interesa al 30,1% y 38,3% de empresas sin asalariados y microempresas, respectivamente, pero sólo al 20% de las pequeñas; el apoyo a programas de patrocinio y mecenazgo (cercano al 39% en microempresas y un poco por encima del 20% en los otros dos segmentos); la cooperación con la formación y el desarrollo de la comunidad local (próxima al 35% en pequeñas empresas y descendente con el tamaño); y las ayudas solidarias o benéficas (adoptadas en el 26% de pequeñas empresas e igualmente decrecientes con el tamaño). Ya es significativamente menor la cooperación con entidades cívicas o sociales (en el entorno del 17% y 14% en micro y pequeñas, respectivamente, pero por debajo del 9% en autoempleo), la financiación de proyectos sociales (que apena alcanza al 5% en el mejor de los casos), la integración de personas con discapacidad (un poco superior al 8% en micro y pequeñas empresas y la mi-

tad en autoempleo) y las donaciones (con un máximo de penetración ligeramente superior al 7% en empresas de menos de 50 empleados y por debajo del 5% en autoempleo). Las tasas de adopción del resto de prácticas relacionadas con la responsabilidad discrecional son aún más minoritarias.

— Las obligaciones en materia de información sobre las prácticas de sostenibilidad social son otro aspecto francamente descuidado por estos segmentos de empresas. La elaboración de informes de sostenibilidad no alcanza al 5% de las micro y pequeñas empresas y la mitad en el autoempleo, aunque la tendencia temporal es creciente en adopción y utilización. La transparencia respecto a la retribución de directivos y consejeros es norma en el 8,3% de microempresas, pero apenas alcanza al 4,2% de pequeñas firmas y al 3% del autoempleo. Este bajo grado de transparencia informativa sobre los emolumentos de los equipos clave de dirección y gobierno es fruto, en el caso del autoempleo, de la baja propensión a compartir información sobre este punto que crece lentamente; en el caso de las microempresas, a la reticencia que manifestaron a proporcionar esta información y que se prolongó hasta 2010 siguiendo incluso su grado de adopción una forma de U con un mínimo inferior al 3% en 2008; y en el caso de las pequeñas empresas a la opinión adversa que manifiestan al respecto desde 2006 y que ha conducido a una curva de grado de adopción en forma de ∩ que tuvo su máximo del 5% en ese año, con un descenso posterior que sólo ha rebotado en 2014 y cuyo crecimiento puede ser dudoso a la luz de la tendencia descendente en el grado de uso de la práctica que aún se mantiene.

— La puesta en acción de prácticas para hacer operativa la responsabilidad legal, aunque con tendencias crecientes en adopción e intensidad de uso, se concreta en porcentajes significativamente menores a los de las compañías de mayor dimensión. El control y aseguramiento de la calidad sólo se ha implantado entre el 20% y el 30% de casos. Los planes de conciliación están presentes en el 14,1% de microempresas, el 12% de pequeñas y el 10,4 del autoempleo. Menos usuales son los planes de igualdad, elaborados por menos del 6% de pequeñas y el 3,6% de microempresas. Es llamativa la baja penetración de la obligación de aseguramiento del cumplimiento legal, en el entorno del 5% del autoempleo y pequeñas empresas y del 4% en microempresas.

— La introducción de prácticas de responsabilidad ética aún es más escasa. El establecimiento de políticas de respeto de los derechos humanos en el entorno laboral se practica por el 15,2% de pequeñas firmas, el 13,2% de microempresas y menos del 9% del autoempleo. Aún más escasos son los códigos éticos, desconocidos en el 97% de las empresas de menos de 50 empleados. Cabe apreciar tendencias ascendentes en adopción y utilización en todos estos casos, con una excepción en las pequeñas empresas, cuya disposición a utilizar los códigos éticos ha disminuido entre 2008 y 2014.

— Por último, llama enormemente la atención la reducida (aunque creciente) preocupación de las empresas valencianas de menor talla por escuchar la voz de sus stakeholders (costumbre presente en apenas el 6,3% de microempresas, el 4% de pequeñas firmas y el 3% del autoempleo) e incorporar a los responsables de SSE en el proceso estratégico (por debajo del 2% en todos los casos).

III.1.4. El patrón de adaptación al reto de la SSE por la empresa valenciana

El análisis desarrollado hasta el momento constata que la aptitud cognitiva y la actitud de las empresas valencianas ante el desafío de la SSE presentan estados y tendencias sustancialmente convergentes, aunque variables en función del tamaño. El conocimiento, el reconocimiento, la adopción y el grado de uso de las prácticas organizativas pueden desplegarse a distintos ritmos e incluso en diferentes direcciones, como ya se ha manifestado en la exégesis previa. Sin embargo, a fin de resaltar los aspectos clave del problema, procedemos a sintetizar los puntos principales. Esta heterogeneidad trasluce las *diferencias en la visión empresarial de la SSE según la talla organizativa* y la *existencia en simultáneo de distintos patrones de adaptación entre las empresas valencianas.*

En términos generales, como era de prever, existen distancias importantes entre: (a) el grado de conocimiento del reto de la SSE, (b), el grado en que este reto se reconoce, acepta y la empresa se manifiesta dispuesta a ponerla en acción, y (c) el grado en que las prácticas de SSE son utilizadas con asiduidad (marcando la frontera entre uso asiduo y esporádico, que el grado de uso por la empresa sea igual o superior en la escala 1-5). Se trata de tres escalones en *el proceso de maduración de la conciencia social en la empresa,* que *distingue a los meros conocedores de los aceptantes y po-*

tenciales practicantes y de los practicantes frecuentes.[31] Veamos las diferencias entre ellos a partir de la información ofrecida en la tabla 3.9 y las figuras 3.42, 3.43 y 3.44.

El principal punto negativo en sostenibilidad social de la empresa valenciana es su alta tasa de rechazo o de indiferencia. Casi un 34% de empresas valencianas son conocedoras del concepto SSE a título global, pero sólo un 10,7% pueden calificarse como empresas aceptantes y menos aún, un 4,7%, practicantes asiduos. *Tanto el conocimiento como la aceptación del concepto, así como su puesta en práctica, han crecido de forma continua durante las tres últimas décadas, si bien los porcentajes del tejido productivo regional embarcado en la senda de la sostenibilidad social, en sus diferentes estadios, sigue siendo bajo.* La puerta de entrada en este camino puede fijarse en el momento en que la empresa se declara afín al concepto de SSE y dispuesta dispuesta a aplicarlo de forma efectiva y frecuente. Si a este momento sólo han llegado el 10,7%, cabe deducir que *el rechazo o la indiferencia de la empresa valenciana hacia el concepto global de sostenibilidad social se acerca al 90% como media.*

El avance más notable se ha producido entre las empresas aceptantes y practicantes, que han duplicado su volumen, en tanto que el aumento de las meras informadas ha sido sólo del 27,2%. El porcentaje de empresas valencianas que son conocedoras apenas ha subido en 7,2 puntos entre 1984 y 2014, y sólo 3,4 puntos en la última década en la que se ha estancado prácticamente, a pesar de ser tiempos en los que la presión informativa del entorno ha sido notable, de modo que su peso no alcanza el 34% del total. En cambio, el porcentaje de empresas valencianas conocedoras de la SSE que se han convertido en aceptantes ha subido 10 puntos hasta situarse en el 31,6% (figura 3.42); y la proporción de las aceptantes que han dado el paso hasta convertirse en practicantes frecuentes ha crecido en 8,6 puntos hasta alcanzar el 43,9% (figura 3.43), lo que equivale al 13,9% (+6,2 puntos) de las conocedoras, con un incremento del 80%.

[31] Definimos ahora pues los aceptantes como las empresas que no sólo aceptan la SSE, sino que manifiestan ponerla en práctica, reservando el término practicantes a los que lo hacen con frecuencia. Dentro de los aceptantes se puede distinguir así entre practicantes frecuentes y esporádicos.

Tabla 3.9. Comparación de los grados de conocimiento, aceptación y utilización de las prácticas de cada dimensión de la SSE en la empresa valenciana (1984-2014)

GRADO DE CONOCIMIENTO								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Responsabilidad legal	53,59	55,68	58,49	59,41	59,95	59,73	59,40	59,51
Responsabilidad discrecional	16,22	18,06	19,61	20,79	21,48	21,87	22,69	22,88
Responsabilidad ética	9,50	10,91	12,09	12,71	12,94	13,48	13,98	14,37
Responsabilidad económica	27,29	29,49	31,92	34,37	35,80	36,25	38,14	38,88
Responsabilidad social global	26,65	28,54	30,53	31,82	32,54	32,82	33,55	33,91
GRADO DE ACEPTACIÓN								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Responsabilidad legal	4,41	5,24	7,13	8,24	9,93	10,88	12,50	13,29
Responsabilidad discrecional	4,85	6,33	7,82	9,04	10,19	10,66	11,01	11,48
Responsabilidad ética	0,09	0,15	3,81	4,86	5,53	6,30	7,16	8,09
Responsabilidad económica	18,43	19,80	17,89	17,55	16,86	16,82	15,63	15,58
Responsabilidad social global	5,81	6,70	7,89	8,63	9,28	9,81	10,23	10,71
GRADO DE UTILIZACIÓN								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Responsabilidad legal	0,83	1,01	1,36	1,58	2,65	3,38	3,74	4,09
Responsabilidad discrecional	0,54	0,88	0,98	1,32	1,97	2,88	3,09	3,62
Responsabilidad ética	0,01	0,04	0,86	1,04	0,98	1,23	2,44	2,95
Responsabilidad económica	8,79	9,68	9,65	10,17	10,72	11,7	11,92	12,06
Responsabilidad social global	2,05	2,36	2,64	2,99	3,46	4,03	4,43	4,71

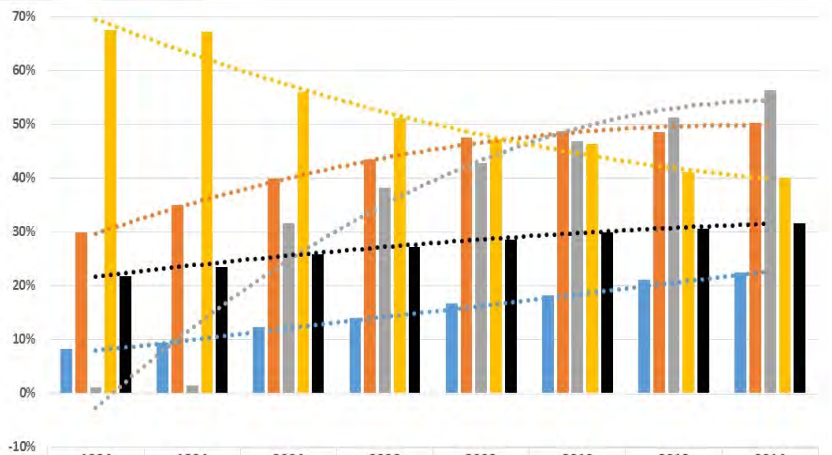
Grado de conocimiento: % de empresas de cada segmento que conocen una práctica.

Grado de aceptación: % de empresas de cada segmento que reconocen, comparten y se muestran dispuestos a aplicar una práctica.

Grado de utilización: % de empresas de cada segmento que hacen un uso significativo de una práctica (valor ≥ 4 en escala 1-5).

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

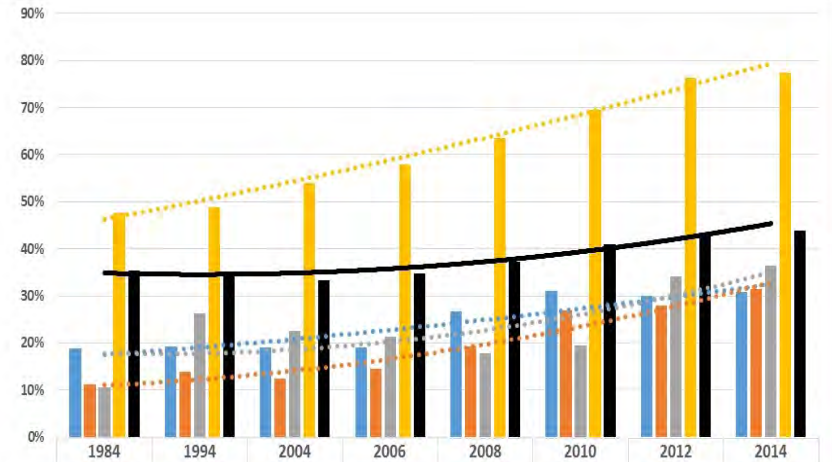
Figura 3.42. Evolución de la cuota de conocedores para cada dimensión de la SSE que son aceptantes en la empresa valenciana (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
% GA/GC Responsabilidad legal	8,23%	9,41%	12,18%	13,87%	16,57%	18,22%	21,04%	22,34%
% GA/GC Responsabilidad discrecional	29,87%	35,02%	39,86%	43,47%	47,42%	48,75%	48,55%	50,16%
% GA/GC Responsabilidad ética	0,99%	1,40%	31,54%	38,26%	42,68%	46,74%	51,21%	56,27%
% GA/GC Responsabilidad económica	67,53%	67,14%	56,04%	51,06%	47,08%	46,39%	40,99%	40,07%
% GA/GC Responsabilidad social global	21,79%	23,48%	25,83%	27,11%	28,51%	29,90%	30,50%	31,59%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos COMPITE y COMPIVA.

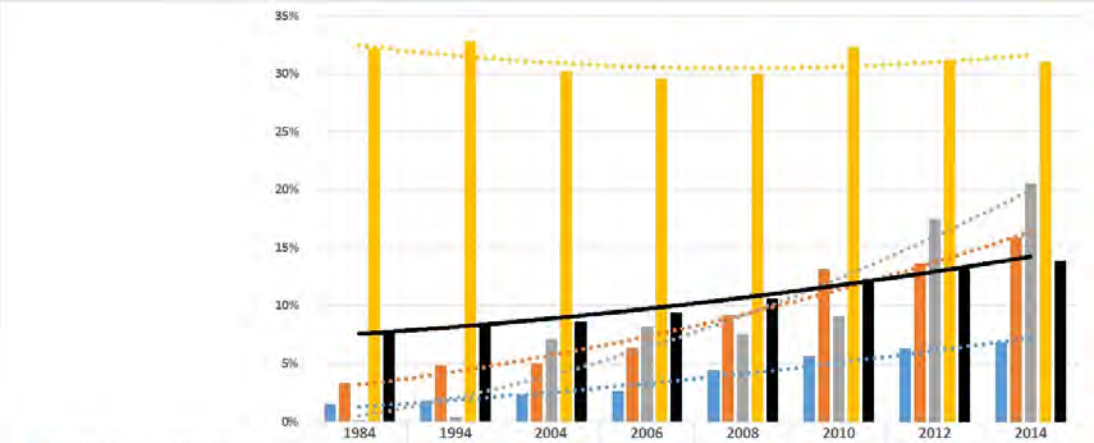
Figura 3.43. Evolución de la cuota de aceptantes para cada dimensión de la SSE que son practicantes frecuentes en la empresa valenciana (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
% GU/GA Responsabilidad legal	18,83%	19,29%	19,08%	19,17%	26,68%	31,06%	29,93%	30,77%
% GU/GA Responsabilidad discrecional	11,14%	13,91%	12,53%	14,61%	19,34%	27,01%	28,05%	31,54%
% GU/GA Responsabilidad ética	10,61%	26,23%	22,56%	21,39%	17,74%	19,53%	34,08%	36,47%
% GU/GA Responsabilidad económica	47,69%	48,89%	53,94%	57,94%	63,60%	69,58%	76,24%	77,42%
% GU/GA Responsabilidad social global	35,34%	35,17%	33,42%	34,69%	37,26%	41,07%	43,25%	43,94%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 3.44. Evolución de la cuota de conocedores para cada dimensión de la SSE que son practicantes frecuentes en la empresa valenciana (1984-2014)



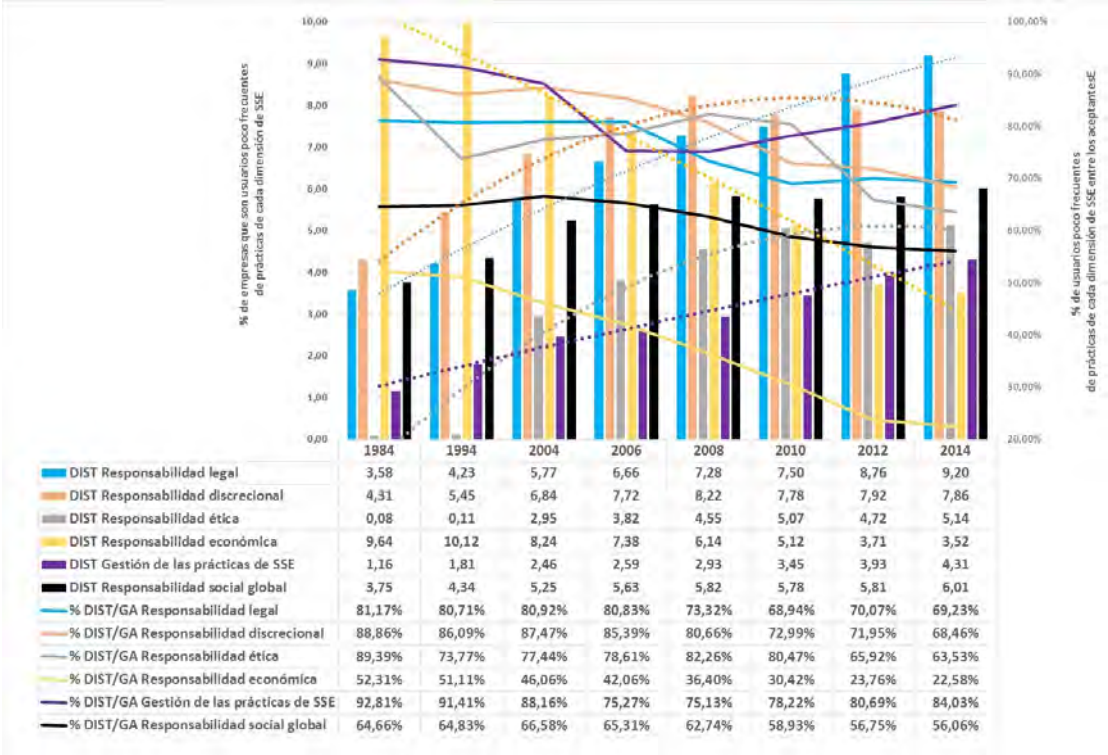
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
% GU/GC Responsabilidad legal	1,55%	1,81%	2,33%	2,66%	4,42%	5,66%	6,30%	6,87%
% GU/GC Responsabilidad discrecional	3,33%	4,87%	5,00%	6,35%	9,17%	13,17%	13,62%	15,82%
% GU/GC Responsabilidad ética	0,11%	0,37%	7,12%	8,18%	7,57%	9,13%	17,46%	20,52%
% GU/GC Responsabilidad económica	32,21%	32,82%	30,23%	29,59%	29,94%	32,28%	31,25%	31,02%
% GU/GC Responsabilidad social global	7,70%	8,26%	8,64%	9,40%	10,63%	12,28%	13,19%	13,88%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos COMPITE y COMPIVA.

El segundo problema esencial en sostenibilidad social de la empresa valenciana, de cualquier tamaño, es la baja tasa de introducción real y frecuente de sus prácticas. La media del 4,7% es una frontera que sólo se rebasa en las prácticas de responsabilidad económica. La evolución del porcentaje de empresas valencianas desencantadas o desincentivadas para aplicar las prácticas de SSE es fácilmente perceptible en la figura 3.45. Este gráfico mide la distancia que separa la aceptación formal de las prácticas de la incorporación efectiva de las mismas a través de su uso frecuente. La distancia entre aceptación y utilización frecuente nos aproxima pues al porcentaje de empresas valencianas que son practicantes poco frecuentes de la SSE, mientras que la cuota de usuarios poco frecuentes viene dada por el cociente entre los adoptantes con una frecuencia de uso inferior a 4 y el total de adoptantes de cada práctica.

La cuota de usuarios infrecuentes es creciente en cuota del total de empresas valencianas. Los usuarios infrecuentes suponen el 6% de las empresas valencianas, cuando la tasa de adopción era del 10,7%, lo cual apunta una cuota de usuarios habituales del 4,7%. La cuota de usuarios infrecuentes sobre el total de empresas referida al promedio de todas las prácticas ha subido 2,3 puntos porcentuales en las tres últimas décadas.

Figura 3.45. Evolución de la distancia entre las tasas de conocedores y aceptantes y de la cuota de usuarios poco frecuentes de las prácticas de cada dimensión de la SSE por la empresa valenciana (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
DIST Responsabilidad legal	3,58	4,23	5,77	6,66	7,28	7,50	8,76	9,20
DIST Responsabilidad discrecional	4,31	5,45	6,84	7,72	8,22	7,78	7,92	7,86
DIST Responsabilidad ética	0,08	0,11	2,95	3,82	4,55	5,07	4,72	5,14
DIST Responsabilidad económica	9,64	10,12	8,24	7,38	6,14	5,12	3,71	3,52
DIST Gestión de las prácticas de SSE	1,16	1,81	2,46	2,59	2,93	3,45	3,93	4,31
DIST Responsabilidad social global	3,75	4,34	5,25	5,63	5,82	5,78	5,81	6,01
% DIST/GA Responsabilidad legal	81,17%	80,71%	80,92%	80,83%	73,32%	68,94%	70,07%	69,23%
% DIST/GA Responsabilidad discrecional	88,86%	86,09%	87,47%	85,39%	80,66%	72,99%	71,95%	68,46%
% DIST/GA Responsabilidad ética	89,39%	73,77%	77,44%	78,61%	82,26%	80,47%	65,92%	63,53%
% DIST/GA Responsabilidad económica	52,31%	51,11%	46,06%	42,06%	36,40%	30,42%	23,76%	22,58%
% DIST/GA Gestión de las prácticas de SSE	92,81%	91,41%	88,16%	75,27%	75,13%	78,22%	80,69%	84,03%
% DIST/GA Responsabilidad social global	64,66%	64,83%	66,58%	65,31%	62,74%	58,93%	56,75%	56,06%

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Sin embargo, esta evolución de la relación entre grado de adopción y de frecuencia de uso no es tan negativa como a primera vista parece, porque la cuota de usuarios infrecuentes sobre el total de practicantes va disminuyendo con el paso del tiempo. A lo largo del periodo 1984-2014, la tasa de usuarios infrecuentes ha descendido 8,6 puntos hasta quedar en el 56,1%. O lo que es lo mismo, la tasa de practicantes frecuentes sobre aceptantes ha subido el mismo porcentaje hasta situarse en el 43,9% (figura 3.43). Esta última tasa, tras permanecer estancada o en ligero declive entre 1984 y 2006, entró desde entonces en una senda creciente que ha mantenido hasta la fecha. La relación entre grado de implantación efectiva y grado de conocimiento (figura 3.44) es igualmente creciente, en este caso de forma continua, habiendo subido 6,2 puntos porcentuales hasta el 13,9% durante el periodo.

Este patrón de difusión y adopción de las prácticas de SSE sufre cambios acendrados cuando el análisis se ciñe a cada una de sus dimensiones. Estas

variaciones reflejan barreras distintas para el conocimiento, la aceptación y la utilización de los distintos géneros de prácticas entre la población empresarial valenciana.

Las empresas valencianas en su conjunto tienen tasas de conocimiento, aceptación e implantación crecientes de tres dimensiones de la SSE, a saber, responsabilidad legal, discrecional y ética. En cambio, la difusión y adopción de las prácticas de responsabilidad económica sigue un camino distinto. La responsabilidad económica es pues la dimensión de SSE que manifiesta un modelo más peculiar, compartiendo las otras tres dimensiones un mismo patrón con matices.

La ordenación de las distintas dimensiones de SSE por grado de conocimiento, que colocaba las relativas a la responsabilidad legal en primer lugar y las relacionadas con la responsabilidad ética en el último, se modifica significativamente al clasificarlas según el grado de aceptación. A pesar de ser conocida por casi el 60% del total de empresas, las prácticas de responsabilidad legal sólo son aceptadas por el 13,3%, lo que da la ratio de aceptantes/conocedores más baja (22,3%). En cambio, las prácticas de responsabilidad ética que sólo son conocidas por el 14,4% y aceptadas por el 8,1% del total de empresas, logran una ratio de aceptación del 56,3%, que ha sufrido una espectacular mejora desde el valor inferior al 1% de 1984 y que supera tanto a la responsabilidad legal como a la discrecional.

Es más, el porcentaje de empresas valencianas que ponen en práctica los postulados de responsabilidad ética, aunque en relación a la población empresarial total sólo supone el 3%, si lo comparamos con los ya aceptantes del concepto alcanza el 36,5% (+ 25,9 puntos) y si lo referimos a los conocedores se sitúa en el 20,5%. Estos registros son significativamente mejores que los alcanzados en responsabilidad legal y discrecional.

En cambio, las prácticas de responsabilidad económica, que se han mantenido en segundo lugar por ratio de conocedores sobre el total de empresas alcanzando su conocimiento al 38,9% de la población empresarial, tienen una ratio aceptantes/conocedores que ha caído del 67,5% al 40,1%. La misma tendencia descendente se aprecia si referimos los aceptantes a la población empresarial total, cayendo del 18,4% al 15,6%. Sensu contrario, la empresa valenciana destaca especialmente por el grado de uso de prácticas de responsabilidad económica, pues un 12,1% de la población total son usuarios frecuentes de las mismas, triplicando la media de la SSE glo-

bal y de la siguiente dimensión. La ratio practicantes / aceptantes es igualmente la más alta, un 77,4%, con un crecimiento de casi 30 puntos en el periodo. La ratio practicantes / conocedores es asimismo la mayor y se sitúa en el 31%.

Respecto al segundo problema de sostenibilidad social antes reseñado, cabe decir que la evolución al alza de la cuota de usuarios infrecuentes sobre el total de empresas es común a todas las dimensiones de la SSE. La excepción vuelve a ser la responsabilidad económica, donde la tendencia ha sido descendente desde 1994.

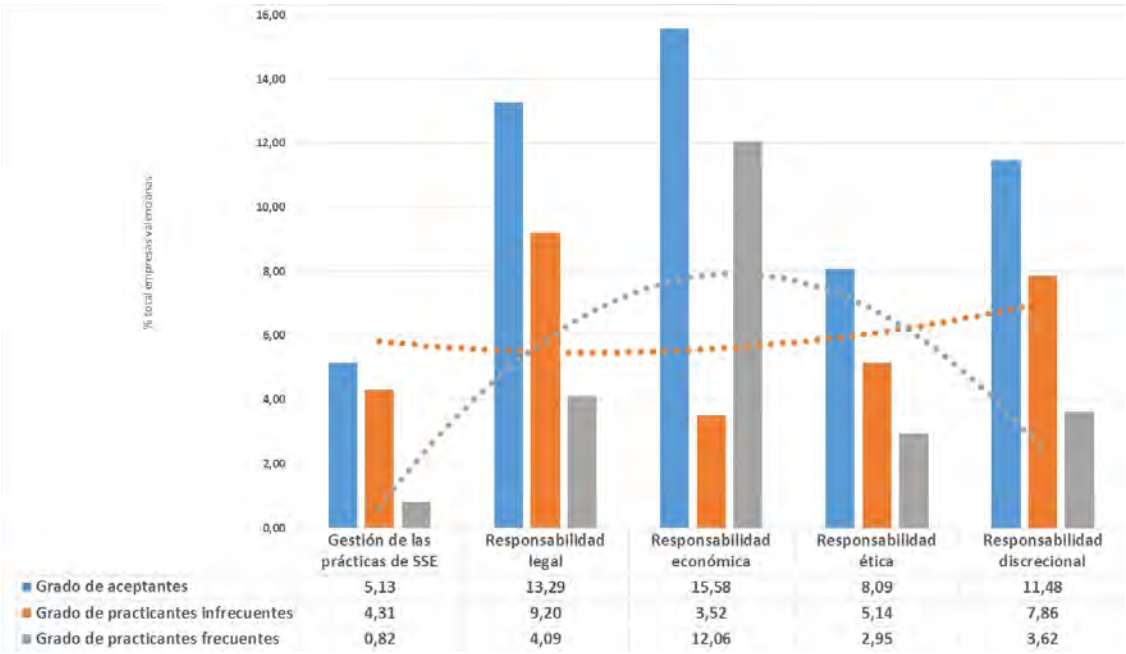
La mayor cuota de usuarios infrecuentes sobre el total de empresas se concreta en las prácticas de responsabilidad legal (9,2%), seguidas de las prácticas de responsabilidad discrecional (7,9%), colocándose en el extremo contrario las prácticas de responsabilidad ética (5,1%) y de gestión (4,3%). La tasa más alta de adoptantes poco propensos al uso se da en las prácticas de gestión de la SSE, la categoría menos internalizada, donde un 84% siguen recurriendo a ellas de forma esporádica. Las dos clases de prácticas más adoptadas, referentes a la responsabilidad legal y discrecional, se acercan al 69%, con descensos significativos a lo largo del periodo. No obstante, la mayor disminución en adopciones artificiales (o poco utilizadas) se concentra en las prácticas de responsabilidad ética. Así, la tasa de adoptantes infrecuentes es aquí sólo del 63,5%, habiendo disminuido en más de 25 puntos porcentuales desde 1984.

La tendencia decreciente de la cuota usuarios infrecuentes y baja tasa de adopciones estériles, en el caso de la responsabilidad económica, obedecen al hecho de que ha sido la categoría de prácticas con una adopción más temprana. En 1984 estas prácticas se observaban ya en más del 18% de empresas valencianas, cuadruplicando la tasa de la siguiente categoría. La mayor extensión en volumen de estas prácticas entre el total de empresas conllevó que la cuota de usuarios infrecuentes en esta dimensión fuese la más alta entonces (9,6%). Pero la experiencia y el conocimiento acumulados con estas prácticas justifica que ya en aquel momento su tasa de usuarios infrecuentes en relación a los aceptantes fuese la menor y se situaba en el 52,3%. Aquella adopción prematura justifica también que, durante las tres últimas décadas, su puesta en uso frecuente ha crecido en casi 30 puntos porcentuales, de modo que actualmente sólo el 22,6% de sus adoptantes la usan de modo inhabitual; y que la cuota de usuarios in-

frecuentes haya evolucionado en sentido contrario al resto de dimensiones, cayendo hasta el 3,5% de la población total, el nivel más bajo de todas ellas. La responsabilidad económica es, además, la única dimensión en la que actualmente la cuota de aceptantes de uso frecuente sobrepasa a la cuota de aceptantes infrecuentes de las prácticas en que se sustancia (figura 3.46).

Las tasas de empresas valencianas conocedoras, aceptantes y adoptantes de la SSE exhiben de nuevo una amplia variabilidad con la dimensión de la empresa (tabla 3.10), que sin embargo no oscurece un hecho: existe una correlación directa entre los grados de conocimiento, de aceptación y de adopción con el tamaño de la empresa, con una discontinuidad en el segmento de pequeñas empresas que reporta tasas de practicantes menores a las microempresas.

Figura 3.46. Evolución de las cuotas de usuarios frecuentes y poco frecuentes de las prácticas de cada dimensión de la SSE por la empresa valenciana (1984-2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Tabla 3.10. Comparación de los grados de conocimiento, aceptación y utilización de SSE global en la empresa valenciana según su tamaño (1984-2014)

GRADO DE CONOCIMIENTO								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Empresas sin asalariados	24,53	25,98	27,58	28,82	29,26	29,48	30,13	30,41
Microempresas	25,69	27,55	29,24	30,78	31,81	31,62	32,33	32,65
Pequeñas empresas	27,42	29,33	30,11	31,32	31,89	32,14	32,19	31,68
Medianas empresas	33,21	34,92	38,12	39,67	40,62	41,59	42,68	43,67
Grandes empresas	39,76	43,43	47,40	49,47	52,18	53,72	55,02	56,55
Total empresas	26,65	28,54	30,53	31,82	32,54	32,82	33,55	33,91
GRADO DE ACEPTACIÓN								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Empresas sin asalariados	5,76	6,69	7,70	8,06	8,66	8,89	8,72	9,10
Microempresas	6,46	7,60	8,87	9,99	10,89	11,36	11,75	12,27
Pequeñas empresas	7,36	8,52	9,96	11,12	11,78	11,99	12,11	12,73
Medianas empresas	10,33	12,17	14,95	17,01	18,39	19,32	20,65	20,02
Grandes empresas	14,65	16,76	20,17	22,53	23,98	25,93	27,09	28,38
Total empresas	5,81	6,70	7,89	8,63	9,28	9,81	10,23	10,71
GRADO DE UTILIZACIÓN								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Empresas sin asalariados	1,66	1,90	1,95	2,11	2,48	2,86	2,84	3,03
Microempresas	1,99	2,29	2,48	2,74	3,11	3,69	3,82	4,33
Pequeñas empresas	1,83	1,82	1,89	2,05	2,82	2,93	3,02	3,25
Medianas empresas	3,28	3,93	4,48	5,52	6,43	6,80	9,27	9,50
Grandes empresas	5,27	6,28	7,09	8,96	9,83	12,60	14,96	15,25
Total empresas	2,05	2,36	2,64	2,99	3,46	4,03	4,43	4,71

Grado de conocimiento: % de empresas de cada segmento que conocen una práctica

Grado de aceptación: % de empresas de cada segmento que reconocen, comparten y se muestran dispuestos a aplicar una práctica

Grado de utilización: % de empresas de cada segmento que hacen un uso significativo de una práctica (valor ≥ 4 en escala 1-5)

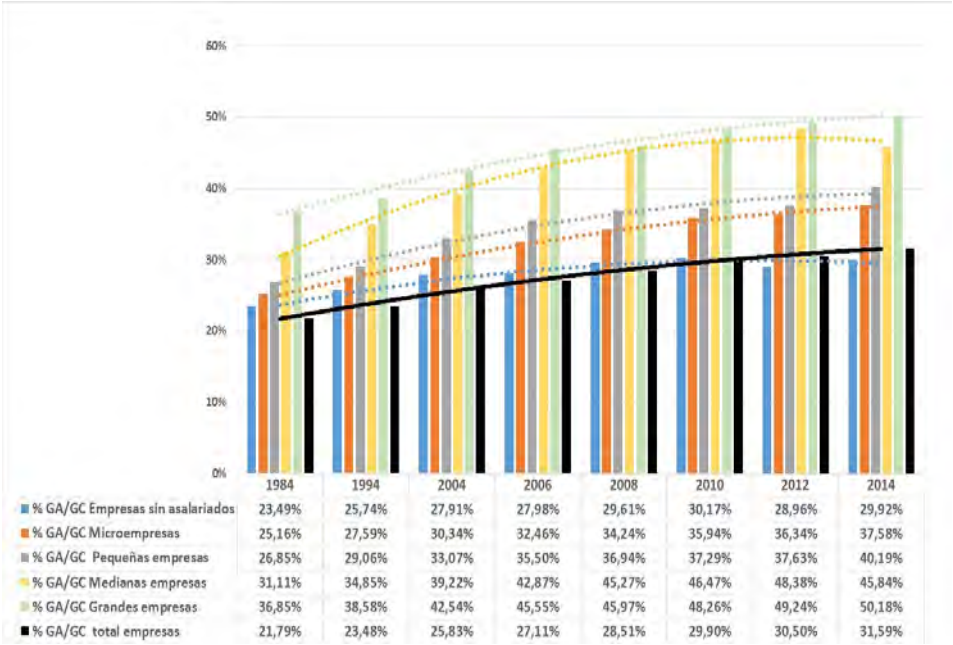
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La tasa de empresas valencianas aceptantes en relación a las conocedoras de las prácticas de SSE (figura 3.47) crece linealmente con la dimensión, oscilando entre cerca del 30% en las unidades productivas sin asalariados y el 50,2% en las grandes compañías. Esta pauta se ha mantenido durante las tres últimas décadas, en la que las tasas de aceptación / conocimiento han crecido a un ritmo parejo y de forma continua casi con carácter general, excepción hecha de las empresas sin asalariados y las medianas empresas, que han dado signos de desfallecimiento desde 2012 y 2014, respectivamente.

El avance aceptante/conocedor ha sido durante el periodo, en las empresas sin asalariados, de sólo 6,4 puntos porcentuales, que es menos de la mitad de las ratios alcanzadas en el resto de segmentos que oscilan alrededor del 13%. En este segmento, a pesar de ser el más numeroso, el porcentaje de empresas conocedoras es el más bajo (30,4%), habiendo crecido por debajo de la media. Su tasa de aceptación en relación al total del segmento es igualmente la menor (9,1%), y a pesar de haber crecido casi continuamente sólo lo ha hecho ganando 3,3 puntos porcentuales durante el periodo.

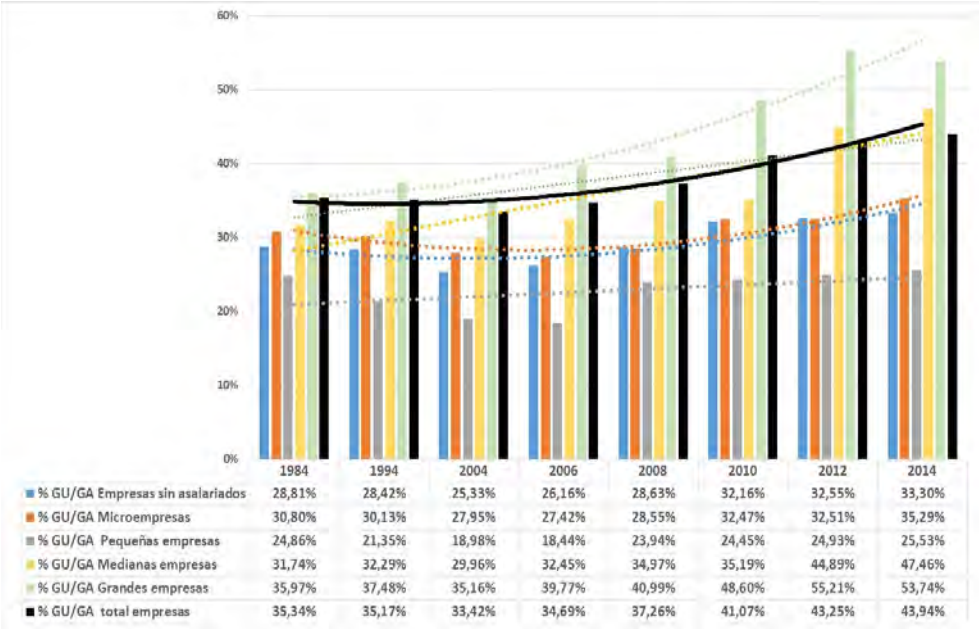
El siguiente segmento con peor registro aceptante es el de las pequeñas empresas. Su tasa de aceptación / conocimiento rebasa el 40% y los niveles de las unidades de menor tamaño, habiendo ganado 13,3 puntos porcentuales durante el periodo; por consiguiente, este colectivo no desmerece en relación a las organizaciones de menor dimensión en cuanto a la conversión de conocedores en aceptantes. Sus problemas residen en el acceso al conocimiento de las prácticas de SSE, pues sólo el 31,7% lo logran en 2014, quedando por debajo del promedio regional y con el menor crecimiento de todos los estratos de tamaño (apenas 4,3 puntos porcentuales más que en 1984). Las microempresas tampoco ofrecen niveles de conocimiento y aceptación, así como de relación entre ambos, que sean destacables, pero superan a las pequeñas firmas en porcentaje de empresas conocedoras relativo al total del segmento (32,7%) y prácticamente las igualan (12,3%) en porcentaje de empresas practicantes dentro de su estrato de tamaño.

Figura 3.47. Evolución de la cuota de conocedores de la SSE que son aceptantes en la empresa valenciana por segmento de tamaño (1984-2014)



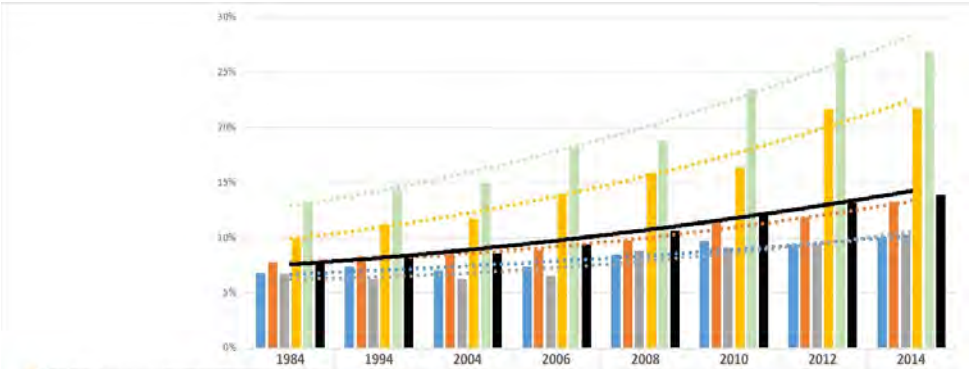
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 3.48. Evolución de la cuota de aceptantes de la SSE que son practicantes frecuentes en la empresa valenciana por segmento de tamaño (1984-2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 3.49. Evolución de la cuota de conocedores de la SSE que son practicantes frecuentes en la empresa valenciana (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
% GU/GC Empresas sin asalariados	6,77%	7,31%	7,07%	7,32%	8,48%	9,70%	9,43%	9,96%
% GU/GC Microempresas	7,75%	8,31%	8,48%	8,90%	9,78%	11,67%	11,82%	13,26%
% GU/GC Pequeñas empresas	6,67%	6,20%	6,28%	6,55%	8,84%	9,12%	9,38%	10,26%
% GU/GC Medianas empresas	9,88%	11,25%	11,75%	13,91%	15,83%	16,35%	21,72%	21,76%
% GU/GC Grandes empresas	13,25%	14,46%	14,96%	18,11%	18,84%	23,45%	27,19%	26,97%
% GU/GC total empresas	7,70%	8,26%	8,64%	9,40%	10,63%	12,28%	13,19%	13,88%

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA

El panorama cambia de modo significativo entre las medianas y grandes empresas. Estas compañías, no sólo tienen dentro de su segmento los porcentajes más altos de empresas conocedoras que llegan al 43,7 % y 56,6%, respectivamente, sino que sobresalen igualmente en porcentajes de empresas practicantes que llegan al 20% y 28,4% respectivamente, en este segundo caso doblando la penetración cognitiva y actitudinal de la SSE de hace tres décadas. La tasa de conversión de aceptantes en practicantes alcanza el 45,8% y 50,2%, con avances de 14,7 y 13,3 puntos porcentuales durante el periodo.

La conclusión antes alcanzada que identificaba la aceptación como un problema mayor que la introducción (con tasas respectivas del 31,6% y 43,9% respectivamente, dentro del conjunto de la población empresarial valenciana) debe ser matizada ahora en el análisis por segmento de tamaño. Las tasas de practicantes / aceptantes (figura 3.48) son más altas que las ratios aceptantes / conocedores en las medianas y grandes empresas, llegando al 47,5% y 53,7%, respectivamente; pero esto no constituye un problema significativo por sus altas tasas de aceptación. El verdadero problema amanece ahora en la disposición a poner en práctica el mensaje de la SSE una vez se ha aceptado, por las micro y sobre todo por las pequeñas empresas: mientras que la cuota de aceptantes /conocedores era de 37,6% y 40,2%,

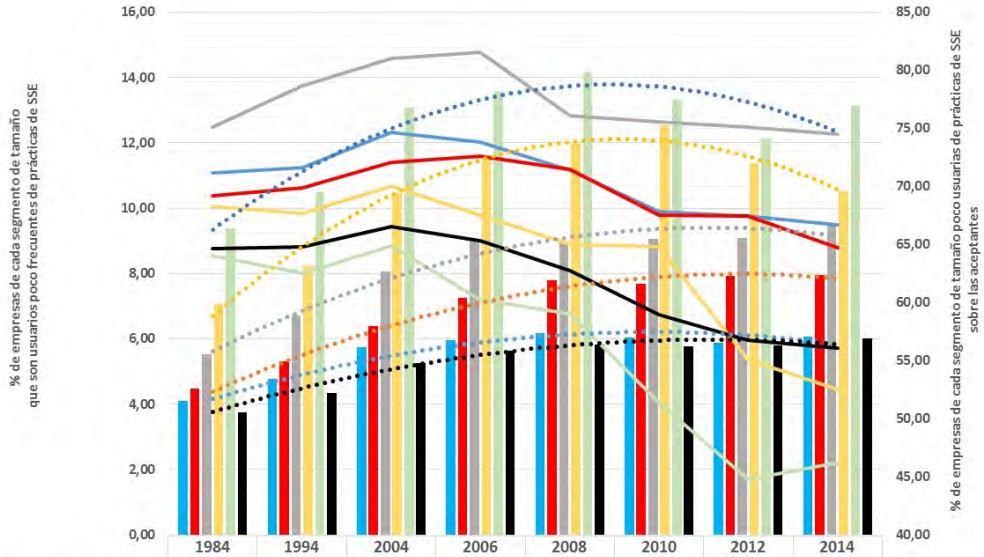
respectivamente, la tasa de conversión de aceptantes en practicantes cae al 35,3% y 25,5% por ese orden.

Si ahora nos fijamos en el porcentaje de empresas practicantes sobre las conocedoras (figura 3.49), la situación se clarifica definitivamente. Apreciamos entonces que en las empresas valencianas de menos de 50 empleados hay serias barreras para conseguir que pongan en acción de forma frecuente prácticas de SSE aunque las conozcan, pues sólo lo hacen cerca del 10% de las empresas sin asalariados y pequeñas, y el 13,3% de las microempresas; tasas todas ellas que apenas han crecido durante el periodo. Si referimos el grupo de practicantes al volumen total del segmento, apenas suponen el 3%, 4,3% y 3,3% de las empresas sin asalariados, micro y pequeñas empresas. En cambio, las medianas y grandes compañías logran tasas de puesta en práctica del 21,8% y 27% de las unidades conocedoras, que doblan los niveles de tres décadas antes; y del 9,5% y 15,3% entre sus respectivos segmentos, que triplican los niveles de 1984.

El volumen de usuarios infrecuentes (figura 3.50) es creciente en términos relativos con el tamaño, subiendo del 6,1% en las empresas sin asalariados al 13,1% en las grandes compañías. Estos porcentajes han crecido de forma continua en las unidades de menos de 50 empleados, en tanto que en las que superan esta plantilla la evolución ha sido en forma de ∩ con máximos en 2010 y 2008 respectivamente. El aumento de aceptantes de la SSE que la practican de forma esporádica es una consecuencia casi inevitable de la propia expansión del concepto, que fuerza a muchas organizaciones a adopciones poco acompañadas de una voluntad real de puesta en acción; consiguientemente, el ritmo de crecimiento de la adopción de prácticas de SSE supera al ritmo de aumento de su uso frecuente por las empresas adoptantes.

Sin embargo, estos datos no significan que haya mayores problemas para forjar aceptantes que hagan un uso frecuente de la SSE con el aumento del tamaño de empresa. Aunque el porcentaje de empresas del segmento que son aceptantes de uso infrecuente haya crecido linealmente con la dimensión, y dentro de cada segmento en el tiempo, el ritmo de aumento del grado de aceptación se acelera en las medianas y grandes empresas (como se observa en la tabla 3.10), y consiguientemente la proporción de usuarios infrecuentes sobre el total de practicantes va disminuyendo con el paso del tiempo.

Figura 3.50. Evolución de la distancia entre las tasas de conocedores y aceptantes y de la cuota de usuarios poco frecuentes de la SSE por la empresa valenciana según el segmento de tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
DIST Empresas sin asalariados	4,10	4,79	5,75	5,95	6,18	6,03	5,88	6,07
DIST Microempresas	4,47	5,31	6,39	7,25	7,78	7,67	7,93	7,94
DIST Pequeñas empresas	5,53	6,70	8,07	9,07	8,96	9,06	9,09	9,48
DIST Medianas empresas	7,05	8,24	10,47	11,49	11,96	12,52	11,38	10,52
DIST Grandes empresas	9,38	10,48	13,08	13,57	14,15	13,33	12,13	13,13
DIST Total empresas	3,75	4,34	5,25	5,63	5,82	5,78	5,81	6,01
% DIST/GA Empresas sin asalariados	71,19	71,58	74,67	73,84	71,37	67,84	67,45	66,70
% DIST/GA Microempresas	69,20	69,87	72,05	72,58	71,45	67,53	67,49	64,71
% DIST/GA Pequeñas empresas	75,14	78,65	81,02	81,56	76,06	75,55	75,07	74,47
% DIST/GA Medianas empresas	68,26	67,71	70,04	67,55	65,03	64,81	55,11	52,54
% DIST/GA Grandes empresas	64,03	62,52	64,84	60,23	59,01	51,40	44,79	46,26
% DIST/GA Total empresas	64,66	64,83	66,58	65,31	62,74	58,93	56,75	56,06

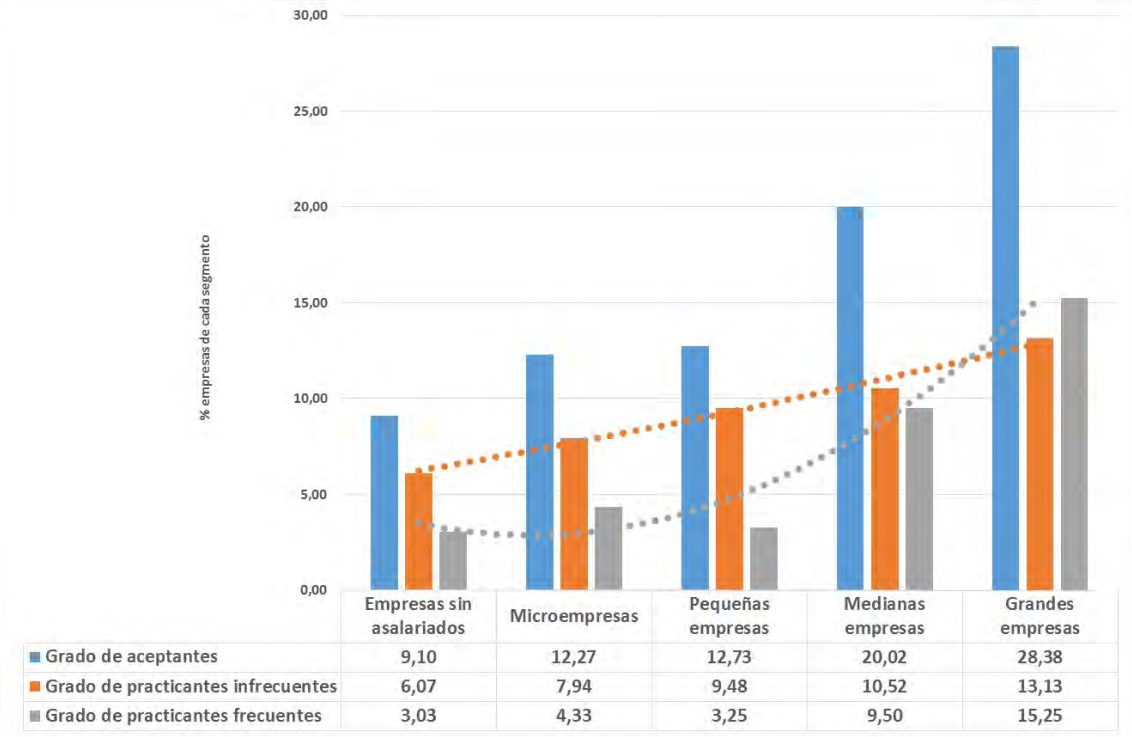
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

A lo largo del periodo 1984-2014, la tasa de usuarios infrecuentes en estos dos segmentos ha bajado 15,7 y 17,8 puntos porcentuales, hasta quedar en el 52,5% y 46,3%, respectivamente. El resultado es que en las medianas el porcentaje de aceptantes de uso frecuente (9,5%) se aproxima ya al de los aceptantes infrecuentes (10,5%), para en el caso de las grandes empresas superarlo nítidamente (15,3% frente a 13,1%). El diferencial entre los aceptantes de uso frecuente y esporádico en las pymes sigue una forma de ∩ con el máximo en las pequeñas empresas (-6,2%).

Esta categoría de empresa es la que presenta un menor compromiso con la SSE, pues a pesar de tener un grado de aceptación ligeramente mayor que el de las unidades pequeñas, mantiene un porcentaje de infrecuentes muy alto (74,5%) desde 1984. Las empresas sin asalariados y las microem-

presas han logrado revertir esta situación y desde 2008 empezaron a acrecentar la frecuencia de uso entre sus aceptantes, si bien actualmente todavía mantienen un alto peso de infrecuentes sobre los practicantes (66,7% y 64,7%, respectivamente).

Figura 3.51. Evolución de las cuotas de usuarios frecuentes y poco frecuentes de las prácticas de SSE por la empresa valenciana según su tamaño (1984-2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

III.1.5. Desempeño social de la empresa valenciana según su tamaño

La conciencia social de las organizaciones, que define el patrón adaptativo en aptitudes (conocimiento) y actitudes (reconocimiento) de la empresa al reto de la SSE, conduce a la adopción y uso de ciertas prácticas que finalmente generan unos resultados. La dimensión de resultados que refleja la sostenibilidad social del comportamiento empresarial alude al desempeño respecto al conjunto de la sociedad (figura 3.52).

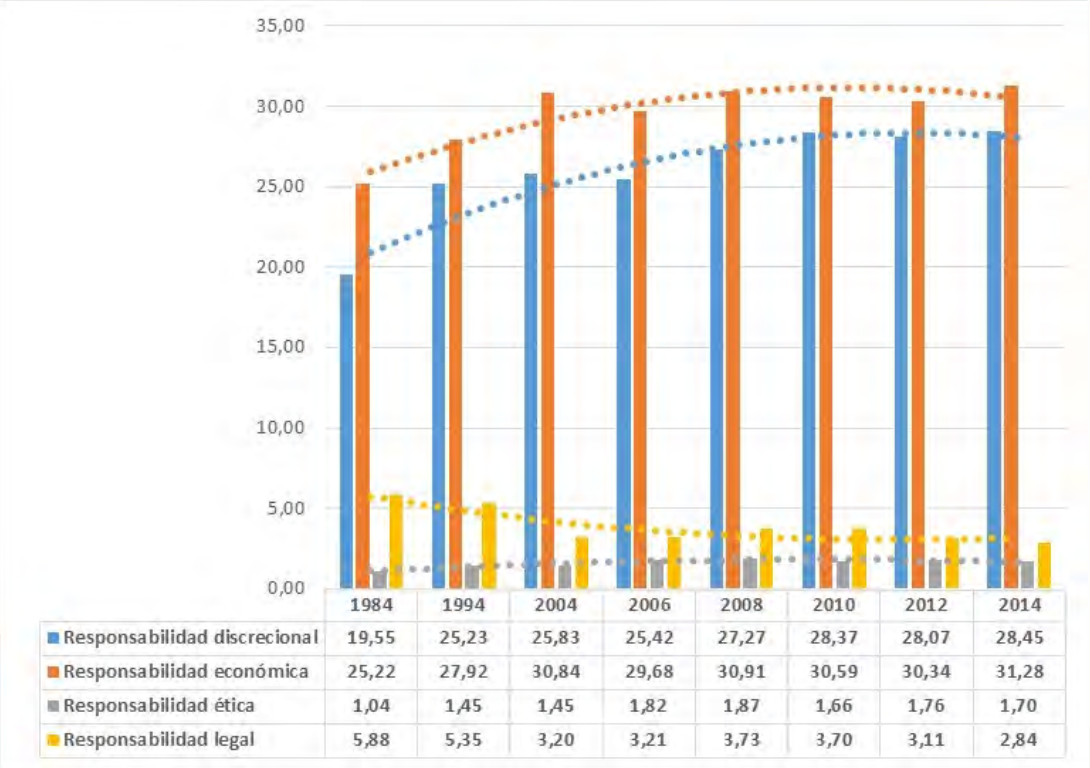
En este frente, la empresa valenciana muestra un panorama que ofrece claroscuros, pero claramente convergente con el diagnóstico antes presentado sobre sus grados de conocimiento, reconocimiento y adopción de la SSE. El primer rasgo a destacar de esta dinámica es que, durante las tres últimas décadas, en promedio la empresa valenciana ha mejorado claramente su contribución a la sociedad en las cuatro dimensiones de SSE.

La evolución del desempeño en responsabilidad discrecional ha dado muestras de la sensibilidad empresarial a las demandas de cohesión en la comunidad local, progresando la integración laboral de colectivos marginados o desfavorecidos y de mujeres, que suponen ya cerca del 28,5% de la plantilla media (casi 9 puntos porcentuales más que en 1984). El avance más notable se produjo entre 1984 y 1994, estabilizándose después hasta 2006, para ganar tres puntos porcentuales durante la primera fase del ciclo depresivo (hasta 2010) y volver a estabilizarse desde entonces alrededor del 28%.

La iniciativa privada valenciana está dando igualmente muestras de mejora de su responsabilidad económica, avanzando la contribución a la creación de empleo y a los recursos públicos. El índice conjunto de su aumento relativo de plantilla y su aportación fiscal relativa a ventas ha subido unos 6 puntos porcentuales hasta situarse alrededor del 31,3%. Sin embargo, puede observarse que el crecimiento más sustancial se produjo entre 1984 y 2004, estancándose desde entonces alrededor del 31%. La tendencia refleja claramente el peso que la crisis económica ha supuesto para el mercado laboral y los ingresos públicos.

El avance de la empresa valenciana hacia la ciudadanía organizativa se deja notar en el porcentaje de su tiempo que sus miembros dedican a labores sociales, que alcanza el 1,7% tras subir 0,66 puntos porcentuales.

Figura 3.52. Evolución del desempeño social por la empresa valenciana (1984-2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

El grueso del avance se produjo entre 1984 y 2004. Pero esta evolución positiva no puede ocultar que la tendencia temporal ha seguido una forma de ∩ y tras alcanzar un máximo en 2008, ha proseguido con una senda decreciente. El cambio de ciclo ha obligado pues a los responsables de las empresas valencianas a priorizar su tiempo dedicándose a resolver problemas de negocio que problemas sociales.

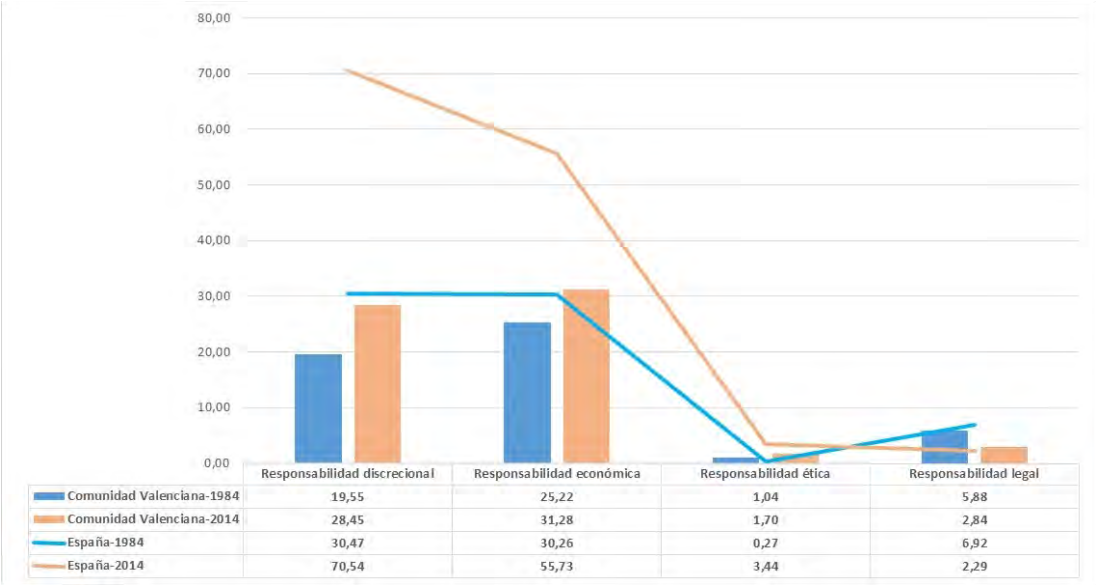
Por último, la empresa valenciana también ha ganado en responsabilidad legal, bajando su índice de 5,88 a 2,84; esta mejora del comportamiento honesto de la empresa valenciana, medido como el logaritmo de la suma del número de despidos improcedentes y de multas y sanciones impuestas por organizaciones públicas, se ha plasmado en la reducción de los casos de incumplimientos de la legislación a menos de la mitad en las tres últimas décadas.

Para situar la evolución de la empresa de la Comunidad Valenciana en su contexto, se puede comparar su sostenibilidad social con la alcanzada por

la empresa del conjunto del territorio nacional en las distintas dimensiones de desempeño ya señaladas (figura 3.53). Este análisis comparado conduce a conclusiones desfavorables. Hace tres décadas, la empresa valenciana exhibía un peor desempeño social en responsabilidad discrecional y económica, pero quedaba en mejor lugar en responsabilidad ética y legal. El balance netamente equilibrado que la empresa valenciana tenía en 1984 se ha convertido en un déficit de responsabilidad discrecional, económica y legal, así como en un retroceso en el nivel reconocido de ciudadanía organizativa en comparación a la empresa española media.

Sin embargo, esta evolución en términos generales encierra la significativa heterogeneidad de resultados en las distintas dimensiones de SSE a lo largo del tiempo y según el tamaño organizativo (tabla 3.11 y figura 3.58). El desempeño social en responsabilidad discrecional, económica y ética está relacionado directamente con la dimensión de empresa, mientras que el desempeño en responsabilidad legal sigue una evolución en forma de ∩.

Figura 3.53. Evolución comparada del desempeño social de la empresa valenciana y española (1984-2014)



	Responsabilidad discrecional	Responsabilidad económica	Responsabilidad ética	Responsabilidad legal
Comunidad Valenciana-1984	19,55	25,22	1,04	5,88
Comunidad Valenciana-2014	28,45	31,28	1,70	2,84
España-1984	30,47	30,26	0,27	6,92
España-2014	70,54	55,73	3,44	2,29

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

El desempeño en responsabilidad discrecional de la empresa valenciana (figura 3.54) ha mejorado de forma continua a lo largo de las tres últimas décadas, si bien el progreso ha sido más intenso en la era de crecimiento económico y se ha desacelerado tras la entrada en crisis.[32] La mejora más intensa la han conseguido las microempresas que han doblado su desempeño (con un incremento de valor de 26,8 puntos), aunque siguen siendo las últimas del ranking por segmento de tamaño, un lugar que han tenido reservado durante todo el periodo observado. Las medianas empresas han ganado 22 puntos de nivel, manteniendo la distancia con las microempresas y su segundo lugar. El primero es para las grandes empresas, que han subido casi 20 puntos porcentuales, pero manifiestan signos de estancamiento desde 2004. La peor trayectoria es la seguida por las pequeñas empresas, que se han quedado atascadas en el nivel de desempeño del año 2008 y sólo ganan en el periodo observado 17,7 puntos, quedando confinadas al penúltimo puesto del ranking y con el autoempleo cada vez más cerca.

El desempeño en responsabilidad económica de la empresa valenciana (figura 3.55) ha seguido una trayectoria ascendente en todos los segmentos de tamaño, con excepciones. El cambio de ciclo económico no ha dejado en este caso un sesgo significativo. El mayor avance en términos absolutos lo han conseguido las grandes empresas, que suben 20 puntos porcentuales, aunque la mayor parte de ellos los consiguieron hasta 2006 siendo el progreso desde entonces bastante magro. Las medianas empresas también mejoran de forma relevante su desempeño social en este apartado, subiendo casi 17 puntos porcentuales y con un ritmo constante en todo el periodo. Las pequeñas empresas han seguido un camino paralelo a las medianas, pero con un avance menor (12,7 puntos porcentuales) y con una caída importante entre 2004 y 2006 desde cuando se inicia una recuperación que las ha devuelto en 2012 al nivel de 2004. Las microempresas tampoco han conseguido mantener un ritmo de crecimiento continuo en este aspecto, habiéndose estabilizado desde 2006 alrededor del 40% tras el incremento del periodo previo. Por su parte, las empresas sin asalariados son las últimas en el ranking por desempeño en responsabilidad económica, condición en la que han permanecido durante todo el periodo, habiendo subido apenas 2,7 puntos en tres décadas.

[32] En este índice de desempeño no se computa a las empresas de autoempleo porque por su propia definición no tienen asalariados a su cargo y por ello el valor del indicador que integra la creación de empleo no puede calcularse nunca.

Tabla 3.11. Evolución del desempeño social de la empresa valenciana según el tamaño (1998-2014)

EMPRESAS SIN ASALARIADOS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
Responsabilidad discrecional								
Responsabilidad económica	13,15	14,17	15,22	14,02	16,18	15,33	15,81	15,9
Responsabilidad ética	0,45	0,84	0,66	0,82	0,85	0,61	0,51	0,49
Responsabilidad legal	6,24	5,71	3,11	3,25	3,88	3,92	3,27	2.90
MICROEMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Responsabilidad discrecional	26,27	38,94	36,31	40,05	48,29	54,16	52,29	53,05
Responsabilidad económica	32,13	33,58	38,95	40,45	40,16	38,69	36,35	40,19
Responsabilidad ética	0,37	0,74	0,47	1,68	2,02	1,72	2,25	1,77
Responsabilidad legal	6,38	5,9	3,76	3,61	4,28	3,85	3,36	3,13
PEQUEÑAS EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Responsabilidad discrecional	43,22	49,66	58,86	56,02	59,31	58,07	60,17	60,91
Responsabilidad económica	38,41	43,38	50,01	44,27	45,29	49,27	50,14	51,09
Responsabilidad ética	1,75	2,06	2,8	2,75	2,76	2,6	2,66	2,82
Responsabilidad legal	5,73	5,27	4,52	4,28	4,66	4,01	3,19	3,14
MEDIANAS EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Responsabilidad discrecional	50,21	56,17	63,83	66,74	68,21	69.03	69,66	72,14
Responsabilidad económica	42,25	45,58	52,65	54,44	58,55	59,73	58,47	58,96
Responsabilidad ética	2,85	2,93	3,37	3,71	3,46	3,48	3,71	3,88
Responsabilidad legal	4,27	3,85	2,17	2,22	2,36	2,28	2,14	2,26
GRANDES EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Responsabilidad discrecional	54,47	59,22	70,17	71,15	71,34	72,02	72,44	74,41
Responsabilidad económica	41,23	45,8	53,99	59,27	60,17	60,82	61,75	61,9
Responsabilidad ética	5,01	5,83	5,93	6,19	5,99	6,07	6,23	6,68
Responsabilidad legal	3,66	3,21	3,08	227	2,21	2,35	2,38	2.40

Definiciones de los indicadores

Responsabilidad discrecional: Contribución de la empresa a la inter-culturalidad y a la diversidad social de la comunidad local, medida por el porcentaje medio de empleados de grupos marginados, grupos étnicos distintos y mujeres sobre la plantilla total.

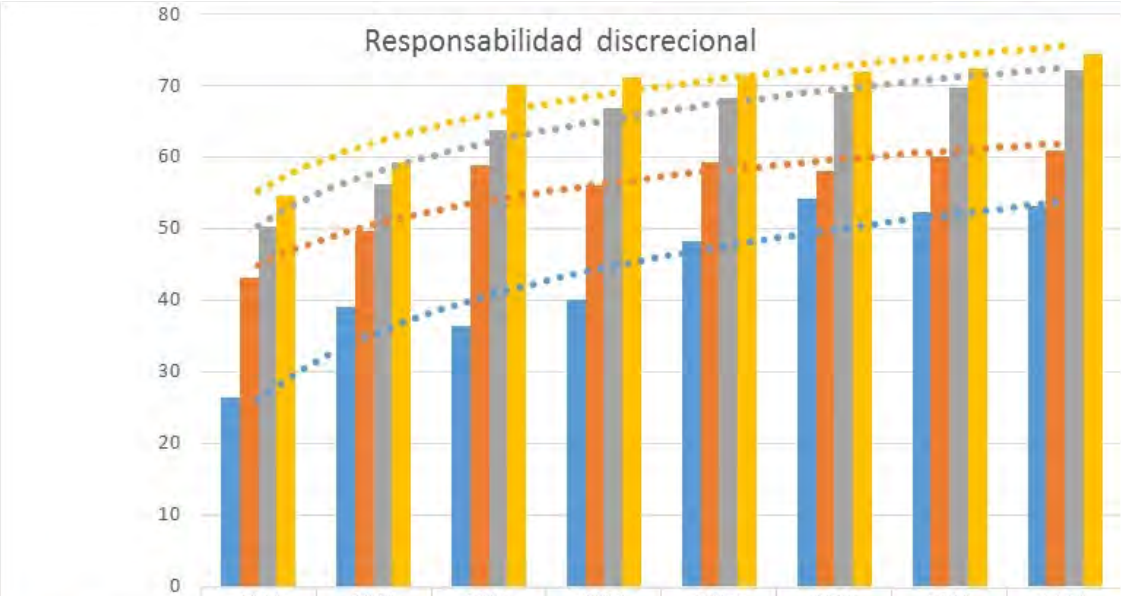
Responsabilidad económica: Contribución de la empresa a la prosperidad económica local a través de su creación de empleo directo y de sus aportaciones fiscales, medida como la suma de porcentajes medios de ambas variables sobre la plantilla y las ventas.

Responsabilidad ética: Satisfacción social de la comunidad local con la empresa como ciudadano organizativo ejemplar, medido como el porcentaje promedio de tiempo empleado por los directivos y empleados de la empresa en servicio a la comunidad (participación en organizaciones y actividades sin ánimo de lucro).

Responsabilidad legal: Comportamiento ético y honesto de la empresa, medido como el logaritmo de la suma del número de despidos improcedentes y de multas y sanciones impuestas por organizaciones públicas.

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

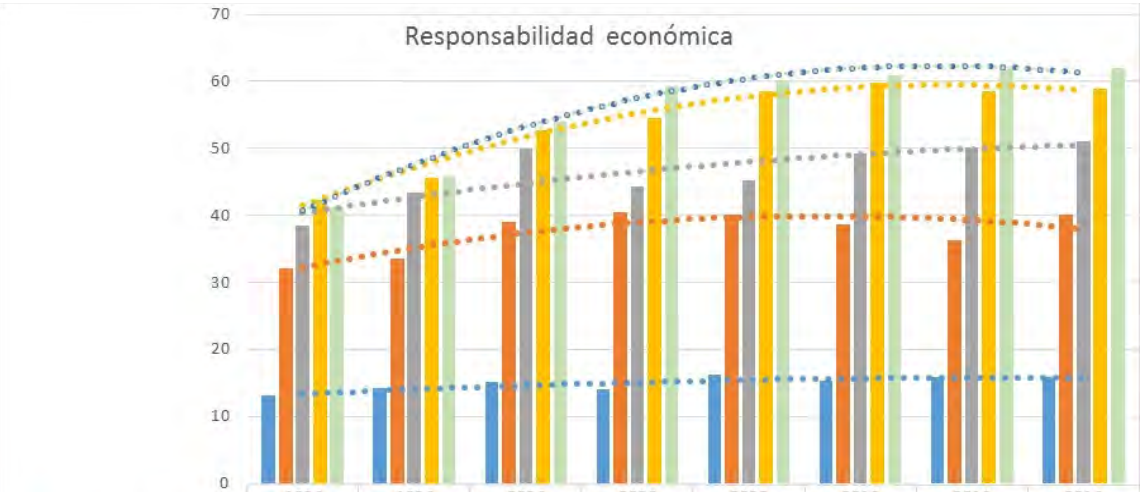
Figura 3.54. Evolución del desempeño social en responsabilidad discrecional y en función del tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Microempresas	26,27	38,94	36,31	40,05	48,29	54,16	52,29	53,05
Pequeñas	43,22	49,66	58,86	56,02	59,31	58,07	60,17	60,91
Medianas	50,21	56,17	63,83	66,74	68,21	69,03	69,66	72,14
Grandes	54,47	59,22	70,17	71,15	71,34	72,02	72,44	74,41

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 3.55. Evolución del desempeño social en responsabilidad económica y en función del tamaño (1984-2014)



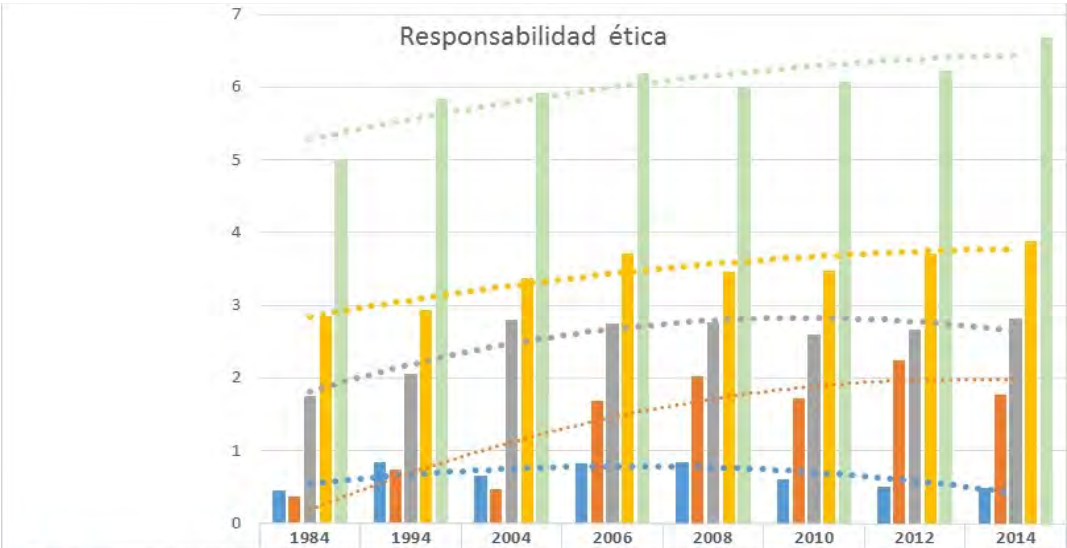
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Empresas sin asalariados	13,15	14,17	15,22	14,02	16,18	15,33	15,81	15,9
Microempresas	32,13	33,58	38,95	40,45	40,16	38,69	36,35	40,19
Pequeñas	38,41	43,38	50,01	44,27	45,29	49,27	50,14	51,09
Medianas	42,25	45,58	52,65	54,44	58,55	59,73	58,47	58,96
Grandes	41,23	45,8	53,99	59,27	60,17	60,82	61,75	61,9

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

El desempeño social en responsabilidad ética de la empresa valenciana (figura 3.56) queda a un nivel bastante inferior a los alcanzados en responsabilidad discrecional y económica. El segmento que más ha progresado en la condición de ciudadano organizativo es el de grandes empresas, en el que el porcentaje de tiempo dedicado por sus directivos y empleados al servicio a la comunidad ha subido del 5% al 6,7% siguiendo una evolución continua. En el resto de segmentos la trayectoria temporal ha sido más discontinua tendiendo a seguir una forma de ∩ con máximos en 2006-2008, que en unos casos ha proseguido una senda descendente hasta hoy (como sucede en el autoempleo) y en la mayoría ha derivado en una recuperación del camino alcista desde 2012 que unos han logrado mantener (pequeñas y medianas) y otros han visto esfumarse rápidamente (empresas sin asalariados y microempresas).

En cuanto al desempeño social en responsabilidad legal (figura 3.57), la tendencia general es a la disminución del valor del índice construido para medir el logaritmo de la suma del número de despidos improcedentes y de multas y sanciones impuestas por organizaciones públicas.

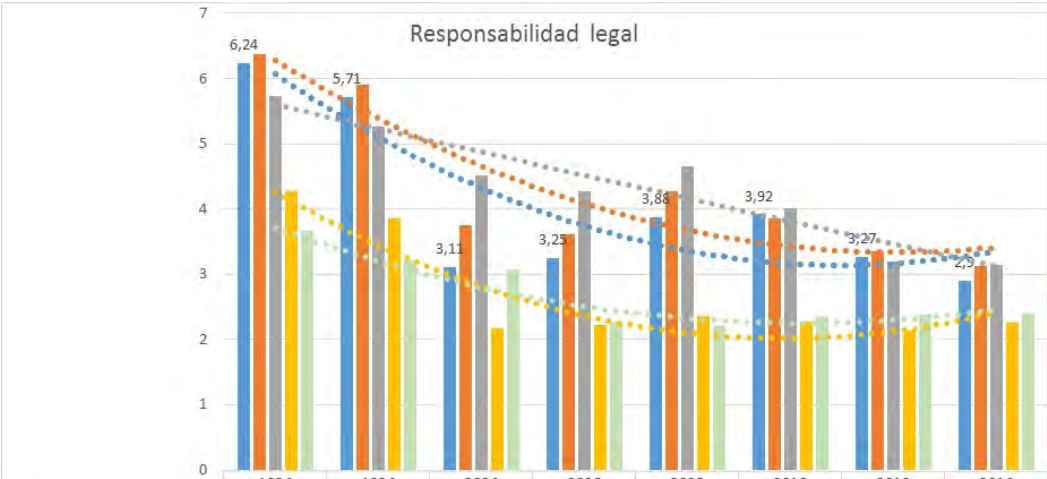
Figura 3.56. Evolución del desempeño social en responsabilidad ética y en función del tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Empresas sin asalariados	0,45	0,84	0,66	0,82	0,85	0,61	0,51	0,49
Microempresas	0,37	0,74	0,47	1,68	2,02	1,72	2,25	1,77
Pequeñas	1,75	2,06	2,8	2,75	2,76	2,6	2,66	2,82
Medianas	2,85	2,93	3,37	3,71	3,46	3,48	3,71	3,88
Grandes	5,01	5,83	5,93	6,19	5,99	6,07	6,23	6,68

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

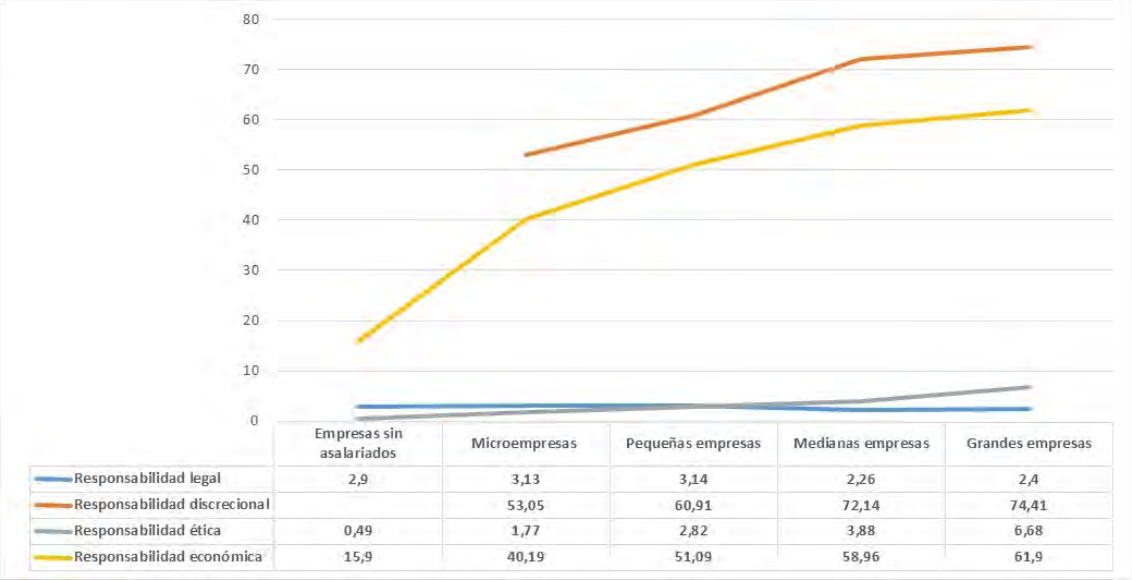
Figura 3.57. Evolución del desempeño social en responsabilidad legal y en función del tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Empresas sin asalariados	6,24	5,71	3,11	3,25	3,88	3,92	3,27	2,9
Microempresas	6,38	5,9	3,76	3,61	4,28	3,85	3,36	3,13
Pequeñas	5,73	5,27	4,52	4,28	4,66	4,01	3,19	3,14
Medianas	4,27	3,85	2,17	2,22	2,36	2,28	2,14	2,26
Grandes	3,66	3,21	3,08	2,27	2,21	2,35	2,38	2,4

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 3.58. Diferencias en el desempeño social en cada una de sus dimensiones por la empresa valenciana según el tamaño (2014)



$RL_{ME,G} > RL_{P,MI}$**** $RL_{ME,G} > RL_{A}$**

$RD_{G,ME} > RD_{A,MI,P}$**** $RD_{G} > RD_{ME}$**

$RET_{G} > RET_{A,MI,P,ME}$**** $RET_{ME} > RET_{A,P}$***

$REC_{G,ME} > REC_{A,MI}$**** $REC_{G} > REC_{A,MIP}$* $REC_{MI,P} > REC_{A}$****

RL: responsabilidad legal A. autoempleo ME: medianas empresas

RD: responsabilidad discrecional MI: microempresas G: grandes empresas

RET: responsabilidad ética P: pequeñas empresas

REC: responsabilidad económica

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Sin embargo, el mejor cumplimiento de la legalidad no ha progresado de forma constante en el periodo observado, sino que ha avanzado bien en forma de U con un mínimo en 2008 y una recuperación posterior (grandes empresas) bien en forma de W (autoempleo), bien disminuyendo pero de forma discontinua (microempresas, pequeñas y medianas). El avance más significativo se ha producido en las empresas de menos de 10 empleados (que rebajan el índice en más de 3 puntos), seguidas por pequeñas, medianas y grandes en ese orden.

El peor desempeño en responsabilidad legal es el de las micro y pequeñas empresas (valor de 3,1 en ambos casos), siendo los incumplimientos legales significativamente menores en medianas (2,3) y grandes empresas

(2,4). El cumplimiento legal en estos dos últimos segmentos también es superior de forma estadísticamente significativa al de las empresas sin asalariados.

El desempeño en responsabilidad discrecional es claramente creciente con el tamaño de empresa, de modo que las medianas y grandes empresas, en cuyas plantillas los grupos minoritarios, marginados o mujeres sobrepasan el 72% y el 74% respectivamente, alcanzan resultados significativamente superiores a los de las micro y pequeñas firmas en la que tales colectivos están representados a niveles del 53% y 61% respectivamente. No existen diferencias relevantes entre los dos segmentos mejores y tampoco entre los dos peores.

En cuanto al desempeño en responsabilidad ética, el estudio constata la mayor dedicación al servicio a la comunidad que prestan los miembros de grandes empresas (que absorbe el 6,7% de su tiempo), significativamente mayor a la del resto. La diferencia con las empresas de menos de 10 empleados es notoria, pues significa una inversión de tiempo 13,6 y 3,8 mayor respectivamente que las empresas sin asalariados y microempresas. El desempeño de la gran empresa en esta faceta de SSE es también superior significativamente hablando al de las pequeñas y medianas empresas en casi 4 y 3 puntos porcentuales respectivamente. Por otra parte, la distancia entre pequeñas y medianas empresas no es significativa, pero sí entre medianas y las de menos de 10 trabajadores.

Por último, el desempeño social en responsabilidad económica de las grandes y medianas empresas se sitúa en el entorno del 60% y es superior en 4 y 1,5 veces aproximadamente a los resultados del autoempleo y las microempresas. Las grandes empresas también consiguen mejores resultados que las pequeñas siendo la diferencia estadísticamente significativa. A su vez, las micro y pequeñas empresas alcanzan niveles del 40,2% y 51% respectivamente y superan de forma estadísticamente significativa a las empresas sin asalariados (15,9%) en 2,5 y 3,2 veces.

III.2. SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL Y TAMAÑO DE EMPRESA

III.2.1. La adaptación medioambiental de la empresa

El reto medioambiental tiene suficiente entidad por sí mismo como para merecer un análisis específico dentro de la SSE. La conciencia social ante la sostenibilidad social, en términos tanto de conocimiento del concepto como de su reconocimiento y asimilación, define la percepción por la empresa de todas aquellas obligaciones y responsabilidades que asumiría ante la sociedad y que sobrepasan los objetivos económicos de la propiedad del capital. Esta conciencia determinará pues el comportamiento organizativo ante retos sociales entre los que los medioambientales ocupan un lugar prioritario.

Así pues, la *adaptación mediaombiental de la empresa* ha de cumplir una primera condición de ajuste. Como parte del sistema general de gestión de la empresa, las decisiones tomadas en el ámbito medioambiental en cuanto a fijación de objetivos, asignación de tareas y responsabilidades, diseño de procesos y procedimientos, y prácticas de información y evaluación, deben ser consistentes con la estrategia, la organización y la gestión de procesos de la compañía (Camisón, Cruz & González, 2006: 449).

Pese a las presiones para mejorar su desempeño medioambiental, las empresas manifiestan diferentes grados de evolución hacia una adaptación medioambiental avanzada. La adaptación medioambiental de la empresa, y por consiguiente la posición en que se ubica en este modelo evolutivo, lleva implícito el desarrollo de un proceso que obliga a tomar decisiones en cuatro aspectos complementarios:

1. La responsabilidad medioambiental
2. El compromiso o estrategia medioambiental.
3. La medición de los efectos de las medidas adoptadas sobre el entorno natural y sobre la propia organización.
4. Las prácticas de comunicación medioambiental.

Las dos primeras dimensiones concretan el sentimiento de responsabilidad hacia el entorno natural, así como las acciones efectivas de compromiso con

el mismo que la dirección emprende. Es decir, el compromiso medioambiental de la empresa deriva de las aptitudes y actitudes de los decisores organizativos para deliminar el problema medioambiental y asimilarlo en su sistema de valores y estrategia. Ambas dimensiones deberían estar alineadas (Clarkson, 1995). Las dos dimensiones siguientes refieren las prácticas de gestión, reporting, comunicación y medición que la empresa promueve en el ámbito medioambiental.

La *responsabilidad (o conciencia) medioambiental* guarda una estrecha relación con el alcance de la incorporación de la variable medioambiental al proceso directivo, incluyendo entre los valores de la organización el propósito de compatibilizar la actividad productiva con la protección del entorno natural y cuánto ir más allá. Esta visión de la respuesta de la empresa a las necesidades medioambientales explicita su postura ante la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés en la materia.

La tipología de patrones de responsabilidad medioambiental puede perfilarse en base a los cuatro tipos de responsabilidad social identificados por Carroll (1991): (a) responsabilidad económica, que limita la finalidad de la empresa a proporcionar unos servicios a cambio de un cierto precio con el fin de maximizar el beneficio alcanzado con esa actividad; (b) responsabilidad legal, que establece a la empresa la obligación de cumplir con las normas que regulan el funcionamiento de los mercados y la sociedad de la que forman parte, en este caso, la legislación medioambiental aplicable; (c) responsabilidad ética, fruto de las expectativas de distintos grupos de interés que conforman las normas sociales y los principios morales sobre lo que sería un comportamiento justo de la empresa en relación al entorno natural; (d) responsabilidad filantrópica, manifestada en el deseo de que la empresa sea un "buen ciudadano" y contribuya a la calidad del medioambiente con un esfuerzo más allá de las obligaciones legales y éticas, pero de modo voluntario de modo que si no se asume la organización no sea tachada de falta de ética.

La responsabilidad medioambiental de la empresa es una condición necesaria, aunque no suficiente. Ninguna declaración de intenciones es creíble si no va acompañada de la materialización de dicha responsabilidad en inversiones y prácticas de gestión y control medioambiental. El pleno desarrollo del compromiso medioambiental en sus modelos avanzados lleva implícito el desarrollo de un proceso que se inicia con el establecimiento de

una estrategia medioambiental ajustada a la misión organizativa en relación al entorno natural que la empresa ha definido (Banerjee, 2001, 2002). La *estrategia efectiva de compromiso medioambiental* se define precisamente "como el conjunto de principios, prácticas y métodos que las organizaciones adoptan para cumplir la regulación pública y otros requisitos medioambientales voluntariamente aceptados, así como para reducir su impacto medioambiental adverso a través de la mejora de la eco-eficiencia de sus actividades, procesos y productos" (Camisón, Cruz & González, 2006: 448). La estrategia medioambiental definirá pues cómo se plasma la responsabilidad ecológica asumida por la empresa en su proceso de planificación, en la definición de una política en relación al entorno natural y en la asignación de recursos.

La materialización de la responsabilidad medioambiental de la empresa en compromisos de inversión y en planes de acción manifiesta un amplio espectro. La panoplia de *estrategias medioambientales* oscila desde las *inactivas o despreocupadas* (que eluden cumplir las normas so pena incluso de ser penalizadas, por irresponsabilidad directiva o en ocasiones porque no sufren presiones del entorno suficientemente amenazantes), hasta las *estrategias de corte reactivo* (que perciben la adaptación medioambiental como un problema que hay que afrontar minimizando el coste y cumpliendo el mínimo requerido legalmente por la legislación), finalizando en las *estrategias de naturaleza proactiva* (que perciben la adaptación medioambiental más como una oportunidad de la que extraer beneficios que como un problema que hay que afrontar minimizando el coste, y que hacen de la excelencia medioambiental una baza para el posicionamiento competitivo y para superar discrecionalmente las expectativas y exigencias del momento).

Durante décadas, la respuesta tradicional para disminuir el impacto medioambiental ha descansado en *prácticas productivas de corte reactivo*. Su base más fuerte han sido las tecnologías *end-of-pipe*. En este caso, las emisiones brutas permanecen sin cambios de modo que las emisiones netas a la atmósfera se reducen usando medidas correctoras (filtros) y/o de reciclaje al final del proceso productivo. Estas tecnologías suelen ir acompañadas de la realización de inspecciones y medidas de emisiones y de prácticas de gestión que abarcan desde planes de emergencia, a la contratación de seguros por daños medioambientales, hasta medidas para dar salida a los residuos una vez producidos (como son los procedimientos

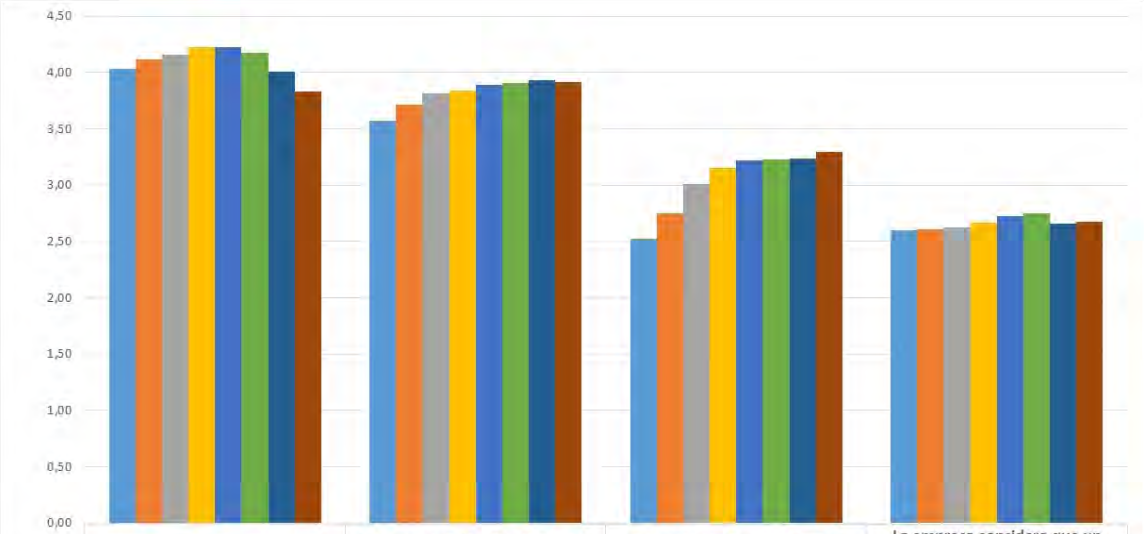
para el transporte de residuos peligrosos, el intercambio de residuos y subproductos y prácticas de comercialización de permisos de emisión).

En cambio, una respuesta medioambiental proactiva se concreta en políticas y prácticas que sirven de base para emprender cambios organizativos en el enfoque medioambiental integrándolo en el proceso estratégico a fin de ganar ventajas competitivas (Aragón & Sharma, 2003, Sharma, 2000, Aragón, 1998, Sharma & Vredenburg, 1998, Shrivastava, 1995). La empresa puede tomar ventaja de la incertidumbre con el desarrollo de estrategias proactivas que exploten las nuevas oportunidades en negocios sostenibles trabajos. Entre las *prácticas productivas medioambientalmente proactivas* se incluyen las tecnologías integradas de procesos que conducen a reducir las emisiones brutas, entre las que se cuentan la producción limpia, control de calidad medioambiental de los proveedores, sistemas de mantenimiento preventivo, prácticas eco-eficientes, desarrollo de nuevos productos menos contaminantes (eco-productos) y proyectos de sustitución energética y de fomento de energías renovables. Las *prácticas de gestión medioambiental proactivas* abarcan también planes de minimización de emisiones, sistemas de gestión medioambiental, manuales de procedimientos con medidas preventivas y planes de formación medioambiental, entre otras opciones.

La búsqueda de políticas medioambientales eficaces a nivel internacional ha derivado en la promulgación de muchas normas supranacionales de carácter *blando* (*soft law*), que establecen compromisos antes que obligaciones y cuando establecen estas últimas (por ejemplo, límites a las emisiones contaminantes) permiten a las empresas una adaptación más flexible. Este nuevo enfoque regulatorio se basa en *instrumentos económicos basados en el mercado (market environmentalism),* como los mercados de intercambio de derechos de emisión, subproductos o residuos.

Evidentemente, la implantación de la estrategia medioambiental deberá ir acompañada de mecanismos de seguimiento y control, que permitan la evaluación periódica para comprobar su eficacia en el cumplimiento de los objetivos medioambientales de la firma y en respuesta a las exigencias de cada momento, y desencadenar ciclos de innovación en la política medioambiental para introducir los oportunos cambios.

Figura 3.59. Evolución de la conciencia medioambiental promedio de la empresa valenciana en función del tamaño (1984-2014)



	El comportamiento de la empresa viene dado estrictamente por el cumplimiento de la legislación	La transparencia y la difusión de información por la empresa sobre sus objetivos, planes y resultados vienen dadas por las normas obligatorias que debe cumplir	La empresa asume compromisos respecto a objetivos distintos a los estrictamente vinculados a la creación de valor más allá de la regulación medioambiental	La empresa considera que un comportamiento ejemplar como ciudadano organizativo consiste tanto en cumplir la ley como en satisfacer a sus grupos de interés internos y externos
1984	4,03	3,57	2,52	2,60
1994	4,12	3,71	2,75	2,61
2004	4,16	3,82	3,01	2,63
2006	4,22	3,84	3,15	2,67
2008	4,23	3,89	3,22	2,73
2010	4,18	3,91	3,23	2,75
2012	4,01	3,93	3,24	2,66
2014	3,84	3,91	3,29	2,67

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Según el carácter de los resultados alcanzados con cada uno de estos dos enfoques, podemos diferenciar dos dimensiones distintas del desempeño medioambiental: (1) el *desempeño medioambiental preventivo,* que refleja los logros en prevenir los impactos sobre el entorno natural antes de que se produzcan; (2) el *desempeño medioambiental end-of-pipe,* que alude a la corrección de los impactos medioambientales una vez han tenido lugar. El desempeño medioambiental preventivo está directamente vinculado con el grado de implantación de prácticas medioambientales proactivas y con la responsabilidad filantrópica, mientras que guarda una relación inversa con la orientación hacia la responsabilidad legal. En cambio, el desempeño medioambiental *end-of-pie* está relacionado positivamente con el nivel de introducción de prácticas medioambientales reactivas y con la

responsabilidad legal, pero inversamente con la responsabilidad económica, al ser visualizadas como generadoras de costes.

Un cuarto tipo de acciones son las *prácticas de comunicación de la responsabilidad, la estrategia y los resultados de la organización en relación al medio natural* hacia todos los grupos de interés. Incluyen esencialmente actividades de creación de imagen de empresa medioambientalmente responsable, para ganar aceptación y legitimidad en su entorno social y geográfico, como campañas publicitarias, jornadas de divulgación o de puertas abiertas. Una especial mención se merece la publicación de Memorias Medioambientales o de Sostenibilidad. Este documento recoge la política medioambiental de la firma, sus acciones y gastos para la protección del entorno natural, así como los resultados alcanzados plasmados en su batería de indicadores de calidad medioambiental. En el caso de que la empresa asuma las propuestas del Global Reporting Initiative, la memoria medioambiental se integra en el triple informe económico, social y medioambiental.

III.2.2. La conciencia medioambiental de la empresa valenciana según su tamaño

El *grado de responsabilidad o conciencia medioambiental de la dirección* se define como los valores y comportamiento de la misma en relación al entorno natural (Cabugueira, 2004, Buysse & Verbeke, 2003, Nijkamp, Rodenburg & Verhoef, 1999). Para su medición, se ha recurrido a una escala de cuatro ítems adaptados de Nijkamp, Rodenburg & Verhoef (1999), cada uno de los cuales valora en una escala Likert de cinco puntos el nivel de acuerdo de la dirección con distintas afirmaciones sobre sus valores y comportamientos en relación a la adopción de un enfoque verde por la empresa.

La empresa valenciana se inclina preferentemente por una *actitud legalista del problema medioambiental,* que restringe sus responsabilidades al cumplimiento de la legislación y a una comunicación de sus objetivos, planes y resultados en materia de entorno natural que se ciña a las normas obligatorias establecidas. No obstante, el comportamiento legalista ha empezado a ceder desde 2008, mientras que la política medioambiental regida por la regulación aún ha crecido algo más hasta estabilizarse desde 2010. En cambio, la tesis que define la empresa con un comportamiento ejemplar como un ciudadano organizativo que, además de cumplir la ley, busca satisfacer a sus grupos de interés internos y externos, suscita un gra-

do de acuerdo medio-bajo que apenas se ha debilitado sino que todavía ha ganado algo de apoyo. Entre la lectura legalista y ciudadana existe una tercera vía, que responde a la empresa cuyo compromiso medioambiental no se restringe a lo impuesto por la regulación y busca conseguir, además de los objetivos ligados a la creación de valor, otros atados al bien común; esta actitud goza de un apoyo medio que empero ha ido ganando fuerza continuamente durante el periodo (figura 3.59).

Ahora bien, estos datos referidos como promedio a la empresa valenciana ocultan las importantes diferencias que existen en los patrones de adaptación medioambiental para las organizaciones de tamaño diferente (tabla 3.12).

Tabla 3.12. Evolución de la conciencia medioambiental de la empresa valenciana según el tamaño (1998-2014)

EMPRESAS SIN ASALARIADOS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
El comportamiento de la empresa viene dado estrictamente por el cumplimiento de la legislación	4,15	4,28	4,30	4,41	4,45	4,39	4,21	4,02
La transparencia y la difusión de información por la empresa sobre sus objetivos, planes y resultados vienen dadas por las normas obligatorias que debe cumplir	3,67	3,78	3,85	3,91	4,04	4,09	4,17	4,21
La empresa asume compromisos respecto a objetivos distintos a los estrictamente vinculados a la creación de valor más allá de la regulación medioambiental	2,35	2,68	3,11	3,29	3,37	3,38	3,36	3,39
La empresa considera que un comportamiento ejemplar como ciudadano organizativo consiste tanto en cumplir la ley como en satisfacer a sus grupos de interés internos y externos	2,75	2,66	2,61	2,60	2,54	2,57	2,41	2,38

MICROEMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
El comportamiento de la empresa viene dado estrictamente por el cumplimiento de la legislación	3,90	4,04	4,29	4,32	4,30	4,29	4,02	3,81
La transparencia y la difusión de información por la empresa sobre sus objetivos, planes y resultados vienen dadas por las normas obligatorias que debe cumplir	3,41	3,68	3,99	4,04	4,05	4,03	4,02	3,95
La empresa asume compromisos respecto a objetivos distintos a los estrictamente vinculados a la creación de valor más allá de la regulación medioambiental	2,57	2,64	2,59	2,71	2,74	2,83	2,85	2,96
La empresa considera que un comportamiento ejemplar como ciudadano organizativo consiste tanto en cumplir la ley como en satisfacer a sus grupos de interés internos y externos	2,24	2,38	2,40	2,47	2,81	2,85	2,87	2,94
PEQUEÑAS EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
El comportamiento de la empresa viene dado estrictamente por el cumplimiento de la legislación	4,21	4,25	4,32	4,39	4,47	4,49	4,51	4,53
La transparencia y la difusión de información por la empresa sobre sus objetivos, planes y resultados vienen dadas por las normas obligatorias que debe cumplir	3,68	3,92	4,11	4,15	4,19	4,25	4,31	4,36
La empresa asume compromisos respecto a objetivos distintos a los estrictamente vinculados a la creación de valor más allá de la regulación medioambiental	2,44	2,52	2,62	2,64	2,58	2,43	2,27	2,30
La empresa considera que un comportamiento ejemplar como ciudadano organizativo consiste tanto en cumplir la ley como en satisfacer a sus grupos de interés internos y externos	2,40	2,49	2,51	2,63	2,5	2,38	2,21	2,19

MEDIANAS EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
El comportamiento de la empresa viene dado estrictamente por el cumplimiento de la legislación	3,77	3,71	3,6	3,54	3,28	3,08	2,97	2,81
La transparencia y la difusión de información por la empresa sobre sus objetivos, planes y resultados vienen dadas por las normas obligatorias que debe cumplir	3,36	3,2	3,17	3,01	2,89	2,82	2,73	2,61
La empresa asume compromisos respecto a objetivos distintos a los estrictamente vinculados a la creación de valor más allá de la regulación medioambiental	3,01	3,39	3,59	3,72	3,86	3,87	3,94	3,99
La empresa considera que un comporta-miento ejemplar como ciudadano organizativo consiste tanto en cumplir la ley como en satisfacer a sus grupos de interés internos y externos	2,85	2,94	3,08	3,15	3,33	3,39	3,42	3,46
GRANDES EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
El comportamiento de la empresa viene dado estrictamente por el cumplimiento de la legislación	3,25	3,14	3,08	3,02	2,96	2,88	2,84	2,71
La transparencia y la difusión de información por la empresa sobre sus objetivos, planes y resultados vienen dadas por las normas obligatorias que debe cumplir	3,38	3,34	3,21	3,05	2,86	2,77	2,6	2,41
La empresa asume compromisos respecto a objetivos distintos a los estrictamente vinculados a la creación de valor más allá de la regulación medioambiental	3,58	3,67	3,79	3,8	3,9	3,9	4,15	4,19
La empresa considera que un comportamiento ejemplar como ciudadano organizativo consiste tanto en cumplir la ley como en satisfacer a sus grupos de interés internos y externos	2,99	3,11	3,25	3,32	3,58	3,71	3,75	3,87

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La conciencia organizativa en las empresas valencianas sin asalariados ha evolucionado a lo largo de las tres últimas décadas en la línea de cambiar hacia un modelo más abierto al mensaje ciudadano y menos cerrado en el esqueleto legalista (figura 3.60). Su comportamiento sigue respondiendo sobre todo al cumplimiento estricto de la legislación, al igual que su política de información está presidida por las normas de obligado respeto. Pero con el advenimiento de la crisis en 2008, el acuerdo con este planteamiento que sólo atiende a la maximización de la creación de valor, dentro de los límites marcados por la regulación, empieza a ceder en beneficio de la asunción de otros objetivos. No obstante, el avance hacia un compromiso medioambiental más genuino se ve frenado por la actitud negativa hacia el modelo de ciudadano organizativo que no ha parado de perder apoyo en todo el periodo.

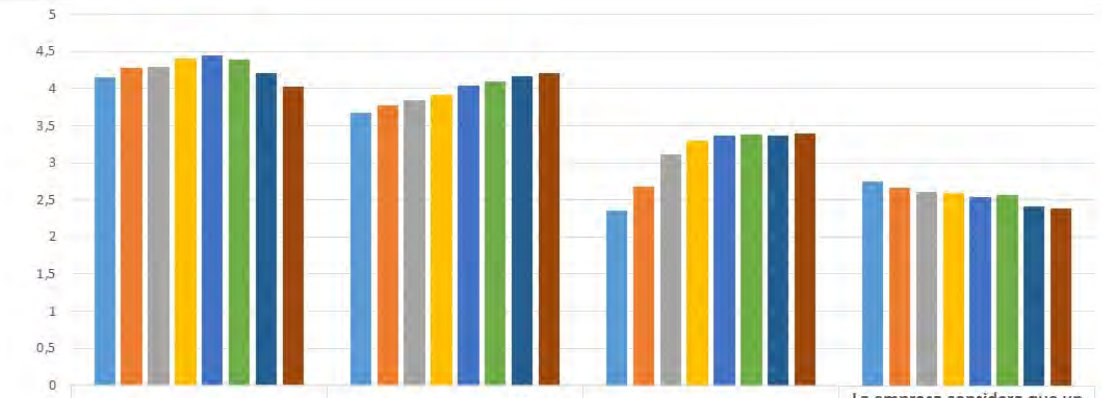
La responsabilidad medioambiental de las pequeñas empresas valencianas aún ofrece un peor diagnóstico (figura 3.61). El respaldo a la actitud encerrada en el cumplimiento estricto de la regulación, tanto en la toma de decisiones como en la política de comunicación, no ha dejado de crecer desde hace tres décadas, hasta el punto que la inicial voluntad de ampliar objetivos para atender otros emanados de grupos de interés más amplios se ha debilitado a partir de 2006 y es ahora menor que la constatada en 1984.

En cambio, las microempresas avanzan respecto a estos dos segmentos (figura 3.62). Su conciencia medioambiental coincide con el diagnosticado para el autoempleo en el sentido de que desde 2008 ha empezado a retroceder la actitud numantina de resistir al cambio hacia valores más respetuosos con el entorno natural, así como la política informativa de mínimos legalmente imperativos. Este punto de inflexión coincide con la aceleración de la aceptación de las tesis que propugnan la adopción de obligaciones voluntarias que vayan más allá de la regulación y en la línea de lo que se considera un ciudadano organizativo ejemplar. No obstante, el apoyo a las posiciones más cerradas sigue siendo todavía dominante.

Las posiciones más avanzadas ante el reto medioambiental se localizan en las medianas (figura 3.63) y grandes empresas (figura 3.64). Ambos colectivos han seguido durante las tres últimas décadas un mismo patrón en el que ha ido perdiendo fuerza la actitud que limita la conciencia y la información medioambientales al cumplimiento estricto de la regulación. Al

mismo tiempo, fue ganando aceptación un modelo que asume responsabilidades distintas a la creación de valor y que van más allá de la regulación medioambiental, en la línea trazada por lo que se considera un ciudadano organizativo ejemplar. Las grandes compañías van incluso por delante de las medianas en este cambio de enfoque respecto al entorno natural, habiendo entrado en la fase en que las posiciones más abiertas ganan en respaldo a las más cerradas hacia 1994, mientras que las últimas cruzaron el rubicón a mediados de la década del 2000.

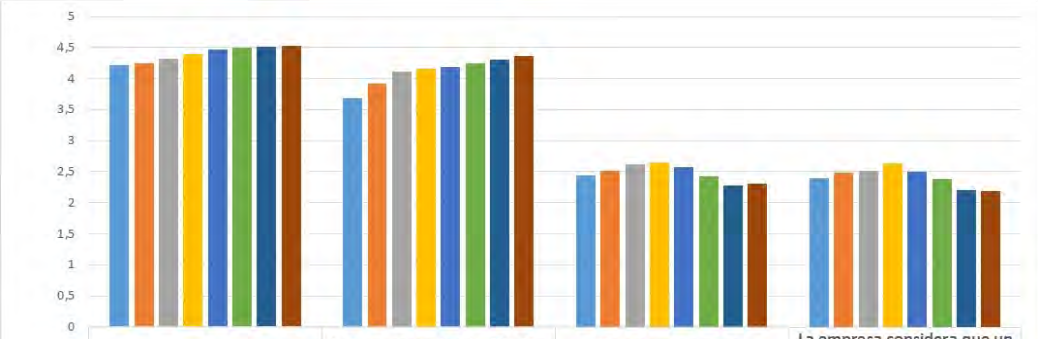
Figura 3.60. Evolución de la conciencia medioambiental de las empresas sin asalariados valencianas en función del tamaño (1984-2014)



	El comportamiento de la empresa viene dado estrictamente por el cumplimiento de la legislación	La transparencia y la difusión de información por la empresa sobre sus objetivos, planes y resultados vienen dadas por las normas obligatorias que debe cumplir	La empresa asume compromisos respecto a objetivos distintos a los estrictamente vinculados a la creación de valor más allá de la regulación medioambiental	La empresa considera que un comportamiento ejemplar como ciudadano organizativo consiste tanto en cumplir la ley como en satisfacer a sus grupos de interés internos y externos
1984	4,15	3,67	2,35	2,75
1994	4,28	3,78	2,68	2,66
2004	4,3	3,85	3,11	2,61
2006	4,41	3,91	3,29	2,6
2008	4,45	4,04	3,37	2,54
2010	4,39	4,09	3,38	2,57
2012	4,21	4,17	3,36	2,41
2014	4,02	4,21	3,39	2,38

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

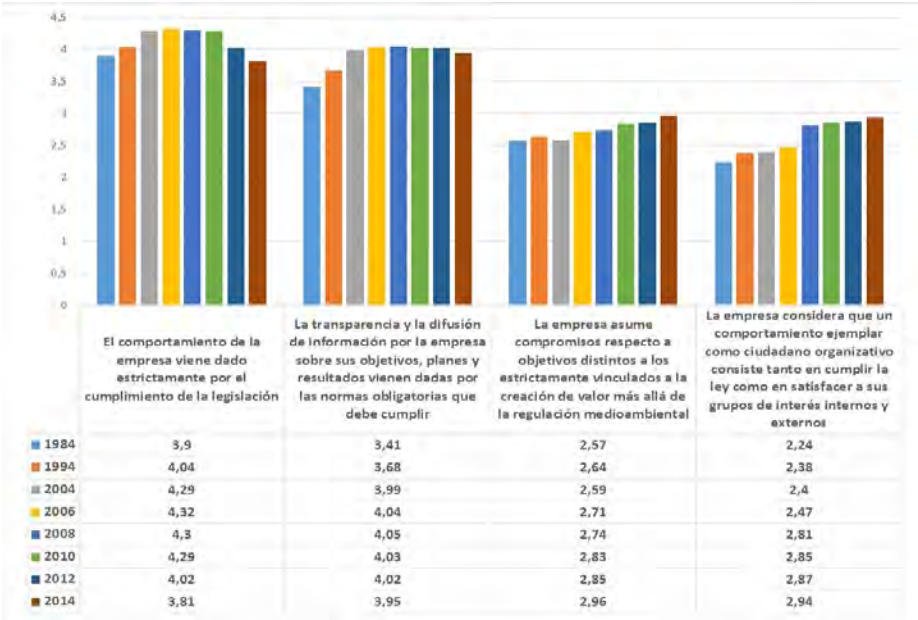
Figura 3.61. Evolución de la conciencia medioambiental de las pequeñas empresas valencianas en función del tamaño (1984-2014)



	El comportamiento de la empresa viene dado estrictamente por el cumplimiento de la legislación	La transparencia y la difusión de información por la empresa sobre sus objetivos, planes y resultados vienen dadas por las normas obligatorias que debe cumplir	La empresa asume compromisos respecto a objetivos distintos a los estrictamente vinculados a la creación de valor más allá de la regulación medioambiental	La empresa considera que un comportamiento ejemplar como ciudadano organizativo consiste tanto en cumplir la ley como en satisfacer a sus grupos de interés internos y externos
1984	4,21	3,68	2,44	2,4
1994	4,25	3,92	2,52	2,49
2004	4,32	4,11	2,62	2,51
2006	4,39	4,15	2,64	2,63
2008	4,47	4,19	2,58	2,5
2010	4,49	4,25	2,43	2,38
2012	4,51	4,31	2,27	2,21
2014	4,53	4,36	2,3	2,19

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

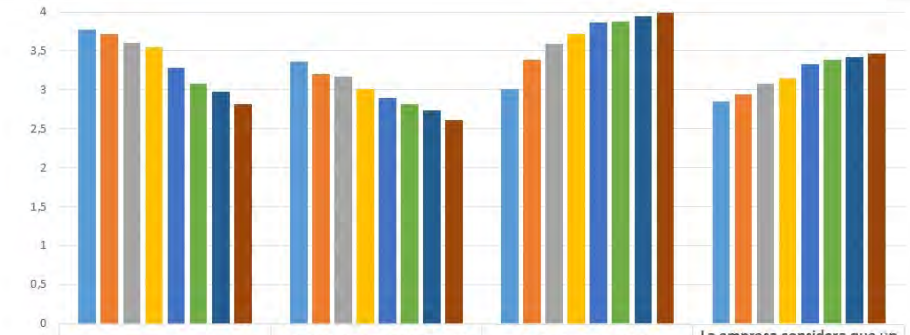
Figura 3.62. Evolución de la conciencia medioambiental de las microempresas valencianas en función del tamaño (1984-2014)



	El comportamiento de la empresa viene dado estrictamente por el cumplimiento de la legislación	La transparencia y la difusión de información por la empresa sobre sus objetivos, planes y resultados vienen dadas por las normas obligatorias que debe cumplir	La empresa asume compromisos respecto a objetivos distintos a los estrictamente vinculados a la creación de valor más allá de la regulación medioambiental	La empresa considera que un comportamiento ejemplar como ciudadano organizativo consiste tanto en cumplir la ley como en satisfacer a sus grupos de interés internos y externos
1984	3,9	3,41	2,57	2,24
1994	4,04	3,68	2,64	2,38
2004	4,29	3,99	2,59	2,4
2006	4,32	4,04	2,71	2,47
2008	4,3	4,05	2,74	2,81
2010	4,29	4,03	2,83	2,85
2012	4,02	4,02	2,85	2,87
2014	3,81	3,95	2,96	2,94

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

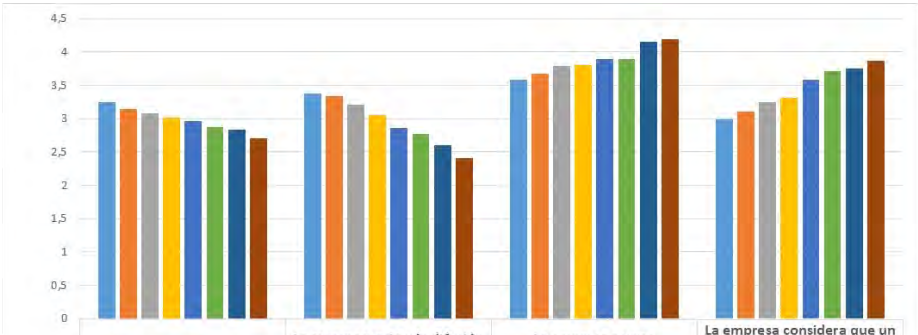
Figura 3.63. Evolución de la conciencia medioambiental de las medianas empresas valencianas en función del tamaño (1984-2014)



	El comportamiento de la empresa viene dado estrictamente por el cumplimiento de la legislación	La transparencia y la difusión de información por la empresa sobre sus objetivos, planes y resultados vienen dadas por las normas obligatorias que debe cumplir	La empresa asume compromisos respecto a objetivos distintos a los estrictamente vinculados a la creación de valor más allá de la regulación medioambiental	La empresa considera que un comportamiento ejemplar como ciudadano organizativo consiste tanto en cumplir la ley como en satisfacer a sus grupos de interés internos y externos
1984	3,77	3,36	3,01	2,85
1994	3,71	3,2	3,39	2,94
2004	3,6	3,17	3,59	3,08
2006	3,54	3,01	3,72	3,15
2008	3,28	2,89	3,86	3,33
2010	3,08	2,82	3,87	3,39
2012	2,97	2,73	3,94	3,42
2014	2,81	2,61	3,99	3,46

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 3.64. Evolución de la conciencia medioambiental de las grandes empresas valencianas en función del tamaño (1984-2014)



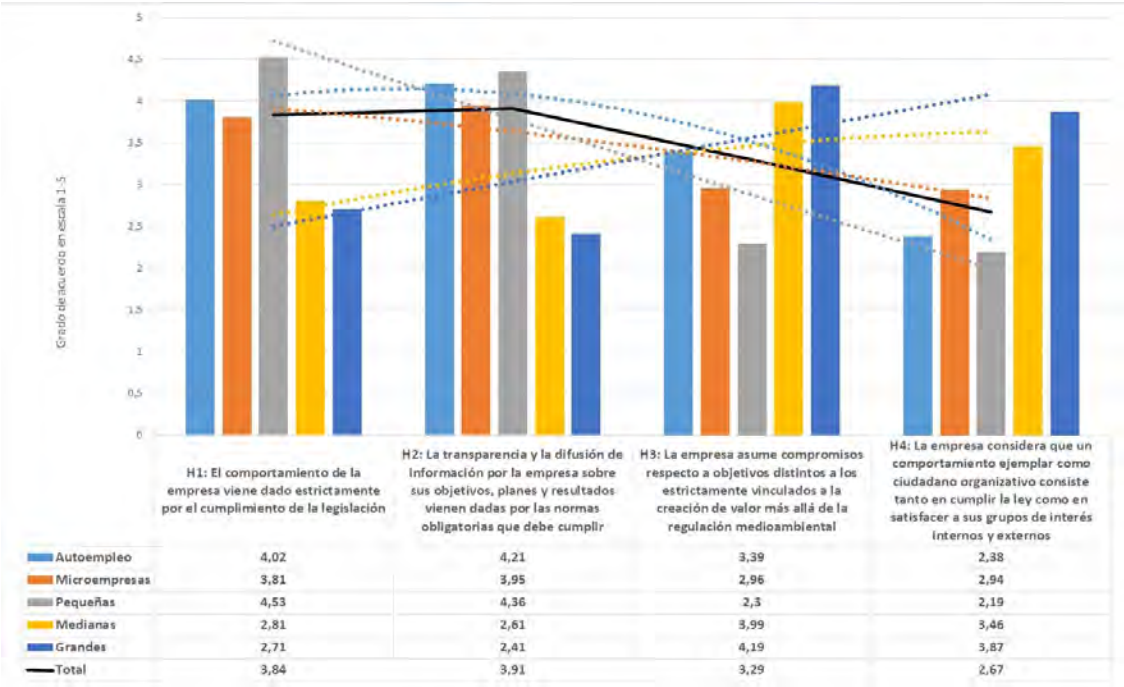
	El comportamiento de la empresa viene dado estrictamente por el cumplimiento de la legislación	La transparencia y la difusión de información por la empresa sobre sus objetivos, planes y resultados vienen dadas por las normas obligatorias que debe cumplir	La empresa asume compromisos respecto a objetivos distintos a los estrictamente vinculados a la creación de valor más allá de la regulación medioambiental	La empresa considera que un comportamiento ejemplar como ciudadano organizativo consiste tanto en cumplir la ley como en satisfacer a sus grupos de interés internos y externos
1984	3,25	3,38	3,58	2,99
1994	3,14	3,34	3,67	3,11
2004	3,08	3,21	3,79	3,25
2006	3,02	3,05	3,8	3,32
2008	2,96	2,86	3,9	3,58
2010	2,88	2,77	3,9	3,71
2012	2,84	2,6	4,15	3,75
2014	2,71	2,41	4,19	3,87

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Resumiendo, con datos de 2014, la relación entre el tipo de conciencia y el tamaño de empresa no sigue la misma tónica en todas las actitudes (figura 3.65). En dos de ellas (H1 y H2) la relación es creciente con la madurez de la conciencia, aunque esta asociación directa se rompe en el caso de las pequeñas empresas que sobresalen en ellas por encima del resto. En las otras dos actitudes (H3 y H4) la relación con el tamaño es creciente, pero de nuevo surge una discontinuidad en el caso de las pequeñas firmas que descuellan, pero ahora por su baja aceptación de tales premisas.

El grado de aceptación de las tesis de que el comportamiento de la empresa debe adaptarse estrictamente al cumplimiento de la legislación y de que la información medioambiental sólo debe ajustarse a las normas obligatorias, es significativamente superior en las pequeñas empresas al del resto, y especialmente a las empresas de 200 ó más asalariados; las firmas de menos de 10 asalariados también enseñan una diferencia significativa sobre las medianas y grandes si bien la misma es menor en cuantía. En H3 y H4, la valoración se invierte y la mayor aceptación se da en las medianas y grandes empresas (entre las que no hay divergencias significativas), siendo el segmento menos receptivo las pequeñas firmas que quedan por detrás incluso de las microempresas en ambas hipótesis y del autoempleo en H4.

Figura 3.65. Diferencias en la conciencia medioambiental de la empresa valenciana según el tamaño (2014)



	H1: El comportamiento de la empresa viene dado estrictamente por el cumplimiento de la legislación	H2: La transparencia y la difusión de información por la empresa sobre sus objetivos, planes y resultados vienen dadas por las normas obligatorias que debe cumplir	H3: La empresa asume compromisos respecto a objetivos distintos a los estrictamente vinculados a la creación de valor más allá de la regulación medioambiental	H4: La empresa considera que un comportamiento ejemplar como ciudadano organizativo consiste tanto en cumplir la ley como en satisfacer a sus grupos de interés internos y externos
Autoempleo	4,02	4,21	3,39	2,38
Microempresas	3,81	3,95	2,96	2,94
Pequeñas	4,53	4,36	2,3	2,19
Medianas	2,81	2,61	3,99	3,46
Grandes	2,71	2,41	4,19	3,87
Total	3,84	3,91	3,29	2,67

$H1_{P} > H1_{ME,G}$**** $H1_{P} > H1_{A,MI}$** $H1_{A,MI} > H1_{ME,G}$****
$H2_{A,MI,P}$ >
$H2_{ME,G}$****
$H3_{G} > H3_{A.MI,P}$**** $H3_{ME} > H3_{A.MI}$*** $H3_{ME} > H3_{P}$**** $H3_{A,MI} > H3_{P}$***
$H4_{G} > H4_{A.MI,P}$**** $H4_{G} > H4_{ME}$** $H4_{ME} > H4_{A.P}$**** $H4_{MI} > H4_{P}$**
*P < 0,1 **P < 0,05 ***P < 0,01 *P < 0,001

H1: El comportamiento de la empresa viene dado estrictamente por el cumplimiento de la legislación.
H2: La transparencia y la difusión de información por la empresa sobre sus objetivos, planes y resultados vienen dadas por las normas obligatorias que debe cumplir.
H3: La empresa asume compromisos respecto a objetivos distintos a los estrictamente vinculados a la creación de valor más allá de la regulación medioambiental.
H4: La empresa considera que un comportamiento ejemplar como ciudadano organizativo consiste tanto en cumplir la ley como en satisfacer a sus grupos de interés internos y externos.

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

III.2.3. Compromiso y prácticas de sostenibilidad medioambiental dominantes en la empresa valenciana según su tamaño

La conciencia social y medioambiental guía las decisiones que la dirección toma para adaptarse al entorno natural. Las prácticas de sostenibilidad medioambiental que la empresa puede adoptar cabe encuadrarlas las cinco categorías ya introducidas previamente: prácticas prodcutivas medioambientalmente reactivas, prácticas basadas en el mercado, prácticas productivas medioambientalmente proactivas, prácticas de gestión medioambientalmente proactivas y prácticas de medición e información medioambiental (Camisón, 2010; Camisón & Boronat, 2010). La tabla 3.13 reporta el grado de adopción en la actualidad de este conjunto de prácticas por la empresa valenciana, en función de su tamaño mientras que la tabla 3.14 informa de su evolución durante el periodo 2004-2014.

Tabla 3.13. Grado de adopción de prácticas de sostenibilidad medioambiental por la empresa valenciana según su tamaño Porcentaje de empresas de cada segmento (2014)

	Auto-empleo	Micro-em-pre-sas	Peque-ñas	Media-nas	Grandes	Media
PRÁCTICAS PRODUCTIVAS MEDIOAMBIENTALMENTE REACTIVAS						
Conocimiento de la regulación medioambiental	6,74	18,33	25,41	47,28	89,63	20,14
Medidas de control al final del proceso (end-of-pipe), como filtros o depuradoras	15,16	18,19	20,95	58,23	90,04	25,08
Programas de reciclaje de residuos y subproductos	12,75	15,09	18,37	30,34	63,61	18,78
Reutilización de envases y embalajes	16,25	18,74	20,28	64,78	90,81	26,29
Planes de emergencia	2,64	5,08	8,09	11,63	16,31	5,38
Contratación de pólizas de seguro para cubrir daños medioambientales	6,28	9,25	13,87	45,79	69,67	15,27
Guía de transporte de residuos peligrosos	0,77	1,49	4,56	9,35	51,24	5,53

PRÁCTICAS BASADAS EN EL MERCADO						
Intercambio o venta de residuos y subproductos	6,14	8,83	9,08	20,33	40,42	10,55
Comercialización de permisos de emisión	0	0	0	0,08	2,25	0,16
PRÁCTICAS PRODUCTIVAS MEDIOAMBIENTALMENTE PROACTIVAS						
Buenas prácticas verdes	4,81	5,93	5,13	48,92	70,71	13,23
Producción limpia	3,92	5,17	6,05	13,6	46,04	8,13
Control de calidad medioambiental de los proveedores	8,34	8,51	10,96	24,63	35,92	11,87
Sistemas de mantenimiento preventivo	2,19	4,31	4,80	12,19	28,63	5,56
Prácticas eco-eficientes	1,36	6,30	5,17	29,84	50,09	8,50
Desarrollo de nuevos productos menos contaminantes (eco-productos)	0,94	1,17	0,96	8,35	14,25	2,52
Proyectos de sustitución energética y de fomento de energías renovables	0,17	0,69	0,67	4,38	6,40	1,10
PRÁCTICAS DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTALMENTE PROACTIVAS						
Planes de minimización de emisiones	3,12	10,6	11,95	38,64	78,45	13,73
Sistemas de gestión medioambiental (ISO 14001, EMAS)	5,00	6,35	6,14	40,22	88,17	14,05
Manuales de procedimientos con medidas preventivas medioambientales	3,22	8,74	9,26	18,76	56,37	9,98
Planes de formación medioambiental	10,71	24,73	16,18	30,28	42,18	18,06
Tele-consultoría medioambiental	0	0,06	0,22	0,35	2,75	0,26
Programas de gestión medioambiental en trabajos de oficina	1,85	3,96	3,67	8,95	27,64	4,86

PRÁCTICAS DE MEDICIÓN E INFORMACIÓN MEDIOAMBIENTAL						
Auto-diagnóstico medioambiental técnico	6,90	8,12	3,08	12,17	19,46	8,09
Auto-diagnóstico medioambiental legal	12,15	16,64	13,51	40,81	69,70	19,58
Evaluación de impactos y riesgos medioambientales	9,73	16,61	10,15	25,92	64,12	16,38
Auditorías medioambientales periódicas	3,47	8,47	6,53	26,14	54,47	10,24
Sistemas interactivos de sensores para control y análisis medioambiental	5,94	6,28	5,06	16,64	35,93	8,89
Informes de sostenibilidad (modelo GRI)	0	0,84	0,19	1,27	4,32	0,61
Informes medioambientales	6,75	9,61	7,02	13,68	21,36	8,98
Sistemas de indicadores eco-eficientes	1,20	1,26	1,28	4,22	10,17	2,09

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Tabla 3.14. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad medioambiental por la empresa valenciana según su tamaño Porcentaje de empresas de cada segmento (2004-2014)

	Auto-empleo	Micro-em-pre-sas	Peque-ñas	Media-nas	Grandes	Media
PRÁCTICAS PRODUCTIVAS MEDIOAMBIENTALMENTE REACTIVAS						
Conocimiento de la regulación medioambiental	0,27	0,31	0,15	0,60	0,77	0,33
Medidas de control al final del proceso (end-of-pipe), como filtros o depuradoras	5,45	7,29	10,91	22,66	29,43	9,44
Programas de reciclaje de residuos y subproductos	5,74	7,82	9,25	12,17	21,71	8,17
Reutilización de envases y embalajes	6,25	7,48	8,93	26,46	33,26	10,29
Planes de emergencia	1,60	0,77	1,20	5,3	6,28	2,00
Contratación de pólizas de seguro para cubrir daños medioambientales	5,15	6,07	7,09	18,75	25,82	8,07
Guía de transporte de residuos peligrosos	0,45	1,03	0,96	2,86	20,70	2,24

PRÁCTICAS BASADAS EN EL MERCADO						
Intercambio o venta de residuos y subproductos	3,58	3,74	2,18	6,67	11,17	4,26
Comercialización de permisos de emisión	0	0	0	0,02	0,51	0,04
PRÁCTICAS PRODUCTIVAS MEDIOAMBIENTALMENTE PROACTIVAS						
Buenas prácticas verdes	2,46	2,68	2,40	20,04	29,85	5,83
Producción limpia	1,62	1,92	2,61	6,7	15,47	3,16
Control de calidad medioambiental de los proveedores	1,93	4,13	6,63	12,3	26,5	5,42
Sistemas de mantenimiento preventivo	0,28	1,12	0,48	2,73	14,02	1,64
Prácticas eco-eficientes	0,61	1,30	0,87	15,5	20,14	3,34
Desarrollo de nuevos productos menos contaminantes (eco-productos)	0,04	0,08	0,35	4,61	6,60	0,90
Proyectos de sustitución energética y de fomento de energías renovables	0,17	0,26	0,14	1,07	2,73	0,44
PRÁCTICAS DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTALMENTE PROACTIVAS						
Planes de minimización de emisiones	0,72	2,83	2,40	13,72	29,64	4,41
Sistemas de gestión medioambiental (ISO 14001, EMAS)	1,51	1,68	2,01	5,04	18,69	3,08
Manuales de procedimientos con medidas preventivas medioambientales	1,38	3,96	2,84	19,28	29,74	5,50
Planes de formación medioambiental	3,19	6,17	2,04	15,35	26,85	6,36
Tele-consultoría medioambiental		0,06	0,22	0,35	2,75	0,26
Programas de gestión medioambiental en trabajos de oficina	0,84	2,14	2,07	3,17	8,60	1,97

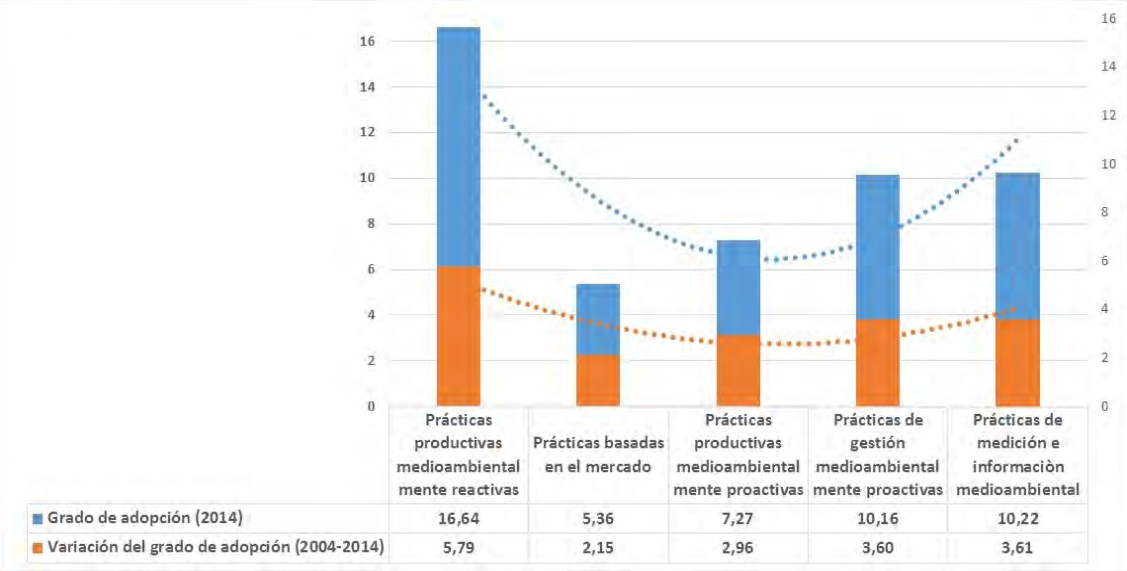
PRÁCTICAS DE MEDICIÓN E INFORMACIÓN MEDIOAMBIENTAL						
Auto-diagnóstico medioambiental técnico	2,53	2,98	0,36	4,03	7,21	2,86
Auto-diagnóstico medioambiental legal	4,28	4,84	3,15	10,26	25,04	6,23
Evaluación de impactos y riesgos medioambientales	3,08	9,10	2,56	6,93	17,29	5,64
Auditorías medioambientales periódicas	2,16	3,58	3,6	13,43	26,08	5,19
Sistemas interactivos de sensores para control y análisis medioambiental	1,66	2,82	0,19	5,13	10,35	2,66
Informes de sostenibilidad (modelo GRI)	0	0,84	0,19	0,65	1,48	0,36
Informes medioambientales	2,06	3,65	1,48	5,19	7,39	2,97
Sistemas de indicadores eco-eficientes	0,60	0,86	0,51	1,18	3,40	0,89

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

A nivel global, es evidente que la empresa valenciana está mucho más enfocada hacia una estrategia medioambiental de corte reactivo asentada en cumplir las obligaciones medioambientales, que hacia una estrategia proactiva que maneje la responsabilidad medioambiental como medio de posicionamiento competitivo (figura 3.66). Las prácticas medioambientales más utilizadas son la reutilización de envases y embalajes (26,3%), las medidas de control al final del proceso o tecnologías *end-of-pipe* (25,1%) y el conocimiento de la regulación (20,1%). Son las tres únicas prácticas adoptadas por al menos una quinta parte de la población empresarial regional. En una estrategia reactiva, los residuos son un problema que se pretende gestionar con programas de reciclaje (18,8%). El progresivo endurecimiento de la legislación en cuanto a las emisiones contaminantes explica la contratación de pólizas de seguro para cubrir posibles contingencias en este tema (15,3%), pero deja en el aire los riesgos que puede acarrear el bajo recurso a planes de emergencia (5,4%) y a guías de actuación con transporte de residuos peligrosos (5,5%).

La evolución durante la última década no ha hecho sino reforzar el enfoque reactivo de la adaptación medioambiental de la empresa valenciana. El crecimiento del grado de adopción de las prácticas productivas medioambientalmente reactivas (5,8%) ha doblado el aumento de las equivalentes proactivas (3,0%). Las prácticas basadas en el mercado han aumentado a un ritmo sensiblemente inferior. En cuanto a las prácticas de gestión, el recurso adicional a las acciones de corte proactivo (3,60%) no ha logrado superar el aumento del uso de las prácticas informativas (3,61%).

Figura 3.66. Grado de adopción (2014) y variación en dicho grado de adopción (2004-2014) de prácticas de sostenibilidad medioambiental por la empresa valenciana. Porcenjate del total de empresas



	Prácticas productivas medioambiental mente reactivas	Prácticas basadas en el mercado	Prácticas productivas medioambiental mente proactivas	Prácticas de gestión medioambiental mente proactivas	Prácticas de medición e informaciòn medioambiental
Grado de adopción (2014)	16,64	5,36	7,27	10,16	10,22
Variación del grado de adopción (2004-2014)	5,79	2,15	2,96	3,60	3,61

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

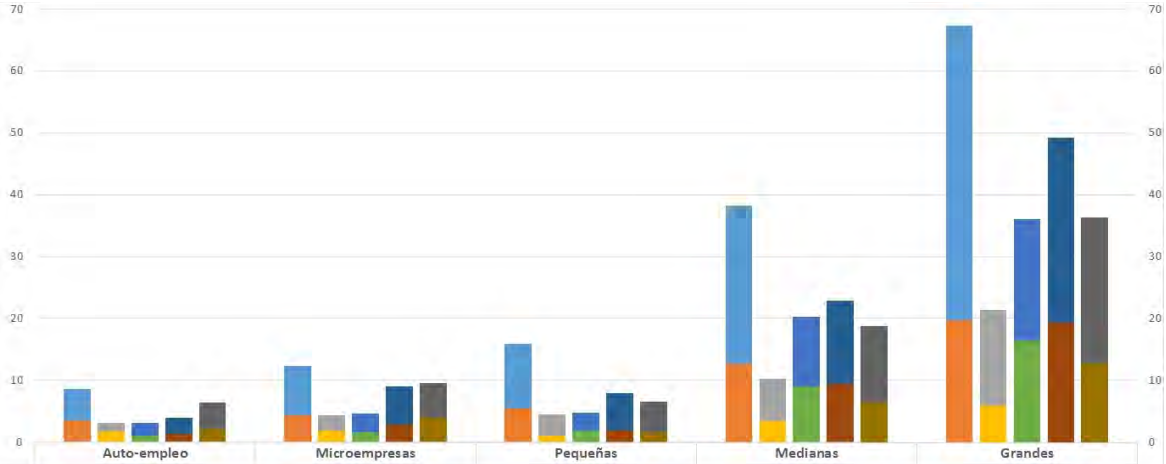
El análisis segmentado según el tamaño de empresa (figura 3.67) coincide en señalar el predominio del enfoque reactivo en la adaptación medioambiental de la empresa valenciana de todos los segmentos. El porcentaje de empresas equipadas con estas prácticas crece con el tamaño y varía entre el 8,7% de las empresas sin asalariados y el 67,3% de las grandes compañías. A ellas se unen las prácticas basadas en el mercado, que siguen poniendo el acento en la gestión de las ineficiencias medioambientales (emisiones y residuos), que crecen también con la dimensión y se han instalado en el 21,3% de las grandes frente al 3,1% de las pequeñas. En cambio, las prácticas proactivas sean productivas o de gestión no superan el 2% en las empresas de menos de 50 empleados, quedan entre el 9% y el 9,5% en las medianas y alcanzan al 16,5% y 19,4% de las grandes respectivamente. La introducción de prácticas de medición e información medioambiental, que alcanza al 18,8% y 36,3% de medianas y grandes empresas, pero apenas al 2,2% del autoempleo, el 3,9% de las microempresas y el 1,6% de las pequeñas, queda igualmente muy por debajo de las reactivas en todos los segmentos.

Estos datos también ilustran otro rasgo relevante del patrón de difusión de las innovaciones medioambientales en la empresa valenciana, cuál es la relación directa que existe entre su grado de adopción y el tamaño organizativo. Esta asociación lineal es incontestable en el caso de las prácticas productivas reactivas y de mercado. En cambio, en los casos de las prácticas proactivas (tanto de producción como de gestión) e informativas la relación sufre una anomalía en el segmento de pequeñas empresas, que rompe el crecimiento lineal quedando por debajo de las microempresas. Esta relación explica el bajo grado de implantación de todo tipo de prácticas medioambientales en las pymes valencianas, que es especialmente agudo en el caso de las prácticas proactivas.

Las prácticas de mercado están avanzando con un ritmo bastante lento: por debajo del 2% en empresas de menos de 10 empleados, cerca del 1% en las que tienen entre 10 y 49 trabajadores, y apenas un 3,4% y 5,9% en medianas y grandes compañías respectivamente. No obstante, su implantación se dobla cuando comparamos pequeñas y medianas empresas (4,5% y 10,2%) y vuelve a hacerlo al contratar las últimas con las grandes (21,3%).

La preponderancia de las prácticas reactivas se ha acrecentado durante la última década, pero aquí surge ya una novedad en el caso de las grandes empresas. En las empresas de menos de 50 asalariados en plantilla, aunque la tasa alcanza en el mejor de los casos el 5,5% en las pequeñas firmas, el crecimiento relativo de las empresas que implantan prácticas reactivas oscila alrededor de tres veces el de las prácticas proactivas (cuyo aumento no supera en ningún caso el 2%), y es también significativamente superior al observado en las prácticas informativas (que varía entre el 1,6% y el 3,9% de las pequeñas y microempresas, respectivamente). Esta evolución empieza a quebrarse en el segmento de empresas medianas, pues pese a que la introducción de prácticas reactivas alcanza el 12,7%, las proactivas suben ya un 9% si son de producción y un 9,5% si son de gestión. La inflexión es ya manifiesta entre las grandes empresas, pues en ellas el aumento relativo de las prácticas reactivas (19,7%) es ya igualado prácticamente por el de las prácticas proactivas de gestión (19,4%) y seguido muy de cerca por las prácticas proactivas productivas (16,5%). No es pues extraño que la ratio entre la tasa de introducción de prácticas reactivas y proactivas suba de alrededor de 2,8 en las empresas de menos de 10 asalariados, a 3,3 en las pequeñas empresas, para descender luego hasta 1,9 en las medianas y grandes organizaciones.

Figura 3.67. Grado de adopción (2014) y variación en dicho grado de adopción (2004-2014) de prácticas de sostenibilidad medioambiental por la empresa valenciana según el tamaño. Porcentaje% de empresas de cada segmento



	Auto-empleo	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
Prácticas productivas medioambientalmente reactivas (2014) PPMR	8,66	12,31	15,93	38,20	67,33
Prácticas basadas en el mercado (2014) PBM	3,07	4,42	4,54	10,21	21,34
Prácticas productivas medioambientalmente proactivas (2014) PPMP	3,10	4,58	4,82	20,27	36,01
Prácticas de gestión medioambientalmente proactivas (2014) PGMP	3,98	9,07	7,90	22,87	49,26
Prácticas de medición e informaciòn medioambiental (2014) PMIM	6,46	9,52	6,57	18,79	36,34
Prácticas productivas medioambientalmente reactivas (variación 2004-2014) Δ PPMR	3,56	4,40	5,50	12,69	19,71
Prácticas basadas en el mercado (variación 2004-2014) Δ PBM	1,79	1,87	1,09	3,35	5,84
Prácticas productivas medioambientalmente proactivas (variación 2004-2014) ΔPPMP	1,02	1,64	1,93	8,99	16,47
Prácticas de gestión medioambientalmente proactivas (variación 2004-2014) ΔPGMP	1,27	2,81	1,93	9,49	19,38
Prácticas de medición e informaciòn medioambiental (variación 2004-2014) ΔPMIM	2,23	3,93	1,63	6,35	12,78

$PPMR_{ME,G} > PPMR_{A,MI,P}$**** $PPMR_G > PPMR_{ME}$**** $PPMR_P > PPMR_A$***
$\Delta PPMR_{ME,G} > \Delta PPMR_{A,MI,P}$**** $\Delta PPMR_G > \Delta PPMR_{ME}$**** $\Delta PPMR_P > \Delta PPMR_A$**
$PBM_{ME,G} >$ $PBM_G > PBM_{ME}$****
$PBM_{A,MI,P}$****
$\Delta PBM_{ME,G} > \Delta PBM_{A,MI,P}$**** $\Delta PBM_G > \Delta PBM_{ME}$**** $\Delta PBM_{A,MI} > \Delta BM_P$***
$PPMP_{ME,G} > PPMP_{A,MI,P}$**** $PPMP_G > PPMP_{ME}$**** $\Delta PPMP_{ME,G} > \Delta PPMP_{A,MI,P}$**** $\Delta PPMP_G > \Delta PPMP_{ME}$****
$PGMP_{ME,G} > PGMP_{A,MI,P}$**** $PGMP_G > PGMP_{ME}$**** $PGMP_{MI,P} > PGMP_A$***
$\Delta PGMP_{ME,G} >$ $\Delta PGMP_G > \Delta PGMP_{ME}$**** $\Delta PGMP_{MI} > \Delta PGMP_P$**
$\Delta PGMP_{A,MI,P}$****
$PMIM_{ME,G} > PMIM_{A,MI,P}$**** $PMIM_G > PMIM_{ME}$**** $PMIM_{MI} > PMIM_{A,P}$***
$\Delta PMIM_G > \Delta PMIM_{A,MI,P,G}$**** $\Delta PMIM_{ME} > \Delta PMIM_{A,P}$**** $\Delta PMIM_{ME} > \Delta PMIM_{MI}$*** $\Delta PMIM_{MI} > \Delta PMIM_{A,P}$**
*P < 0,1 **P < 0,05 ***P < 0,01 *P < 0,001

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

III.2.4. Desempeño medioambiental de la empresa valenciana según su tamaño

Los resultados medioambientales de la empresa deben estar en función de su responsabilidad y compromiso medioambiental. Las actitudes y las aptitudes para la adaptación medioambiental determinarán el nivel de desempeño alcanzado en esta materia en los indicadores que se puedan arbitrar. En este estudio, se han manejado 17 indicadores, que reflejan dos dimensiones distintas del desempeño medioambiental: (1) el *desempeño medioambiental preventivo,* que refleja los logros en prevenir los impactos sobre el entorno natural antes de que se produzcan; (2) el *desempeño medioambiental "end-of-pipe",* que alude a la corrección de los impactos medioambientales una vez han tenido lugar.

La empresa valenciana, en promedio, ha conseguido durante la última década una mejora significativa en algunos indicadores de desempeño medioambiental *end of pipe* en seguridad y eficiencia, pero no ha logrado avances sustanciales e incluso ha empeorado en cumplimiento legal, calidad y eficiencia en la gestión medioambiental. El sistema productivo regional sigue lejos de los estándares de excelencia, como pone claramente de manifiesto la tabla 3.15.

El cumplimiento legal, medido por el *número de infracciones y sanciones por problemas medioambientales,* ha aumentado entre 2004 y 2014 hasta un índice de 13,1, casi 2 puntos por encima del nivel inicial del periodo.

La *seguridad medioambiental* ha mejorado entre 2004 y 2014, periodo en el que el promedio de incidentes con impacto sobre el medio natural por trabajador disminuyó 0,19 puntos porcentuales. Sin embargo, el número medio anual de problemas medioambientales que la empresa valenciana sufre actualmente es demasiado alto (80) y apenas ha disminuido en términos absolutos.

Los *costes medioambientales de no calidad* vienen dados por el porcentaje que los costes de reprocesos y residuos suponen en relación al coste total de producción. Actualmente suponen para la empresa valenciana, en promedio, el 14,1% de sus costes productivos totales, sin que haya logrado minorarlos durante la última década.

Tabla 3.15. Desempeño medioambiental de la empresa valenciana según su tamaño (2004-2014)

	Auto-empleo	Micro-empre-sas	Peque-ñas	Media-nas	Grandes	Media
DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL *END OF PIPE*						
Cumplimiento legal (número de infracciones y sanciones por problemas medioambientales)	12,57	13,85	18,97	10,66	9,35	13,10
Variación en el cumplimiento legal (2004-2014)	2,58	1,96	3,77	-1,26	-2,03	1,93
Problemas y accidentes medioambientales en planta (número por trabajador)	2,66	2,48	3,35	0,56	0,17	2,35
Variación en el número de problemas y accidentes medioambientales en planta (2004-2014)	-0,30	-0,02	0,40	-0,41	-0,49	-0,19
Costes medioambientales de no calidad (costes de reprocesos y residuos sobre coste total de producción)	16,21	14,8	13,17	6,93	4,85	14,07
Variación en los costes medioambientales de no calidad (2004-2014)	-0,65	-0,92	-0,88	-1,32	-1,76	0,00
Reciclaje de residuos (%)	8,25	11,76	10,06	14,23	20,05	10,49
Variación en el reciclaje de residuos (2004-2014)	0,18	-0,72	-1,62	2,30	4,13	0,25
Consumo de recursos naturales por unidad producida (% costes de aprovisionamiento de materias primas sobre coste total de producción)	10,63	9,84	11,85	8,74	7,18	10,18
Variación en el consumo de recursos naturales por unidad producida (2004-2014)	-0,07	-0,36	0,83	-1,85	-2,76	-0,38
Consumo de energía por unidad (% costes de consumo energético sobre coste total de producción)	8,36	8,31	8,02	7,85	7,01	8,18
Variación en el consumo de energía por unidad producida (2004-2014)	-0,95	-0,86	-0,81	-1,21	-1,97	-1,01

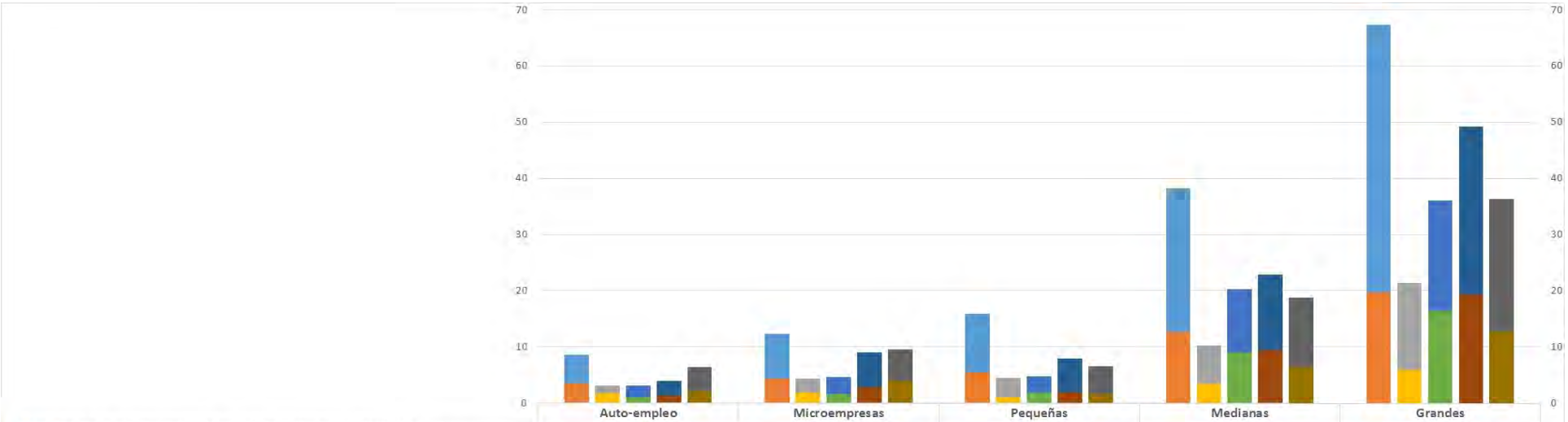
DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL PREVENTIVO						
Reducción de las emisiones de sustancias tóxicas y contaminantes (% en el periodo 2004-2014)	-6,25	-9,34	-8,51	-14,28	-30,06	-9,46
Reducción de las emisiones de CO2 (% en el periodo 2004-2014)	0,81	0,85	1,52	-0,47	-1,29	0,64
Uso de energías renovables (% de costes de consumo de energías renovables sobre consumo energético total)	7,39	7,33	6,08	10,24	12,27	7,82
Variación en el uso de energías renovables (2004-2014)	0,66	0,52	0,15	3,85	4,96	1,14
Aumento de la durabilidad de los productos (variación en su vida útil en años)	0,98	0,20	0,14	0,84	1,08	0,72

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La *eficiencia medioambiental* tampoco ha avanzado de forma sustancial. Actualmente, sólo es reciclado el 10,5% de los residuos generados, apenas 0,25 puntos porcentuales más que hace 10 años. El consumo de recursos naturales por unidad producida supone el 10,2% del coste total de producción, con un descenso de sólo 0,38 puntos porcentuales durante el periodo. Por su parte, el consumo energético por unidad producida representa el 8,2% del coste total de producirla; en este caso, la disminución en el último decenio ha sido más intensa (un punto porcentual, que equivale a un descenso del 11%).

Este diagnóstico del desempeño medioambiental de la empresa valenciana presenta una gran variabilidad cuando toma en consideración el tamaño de empresa, revelando que las diferencias en las pautas de adaptación al entorno natural comentadas previamente tienen consecuencias notables en los resultados alcanzados (figura 3.68).

Figura 3.68. Desempeño medioambiental *end of pipe* de la empresa valenciana según su tamaño (2004-2014)



	Auto-empleo	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
Prácticas productivas medioambientalmente reactivas (2014) PPMR	8,66	12,31	15,93	38,20	67,33
Prácticas basadas en el mercado (2014) PBM	3,07	4,42	4,54	10,21	21,34
Prácticas productivas medioambientalmente proactivas (2014) PPMP	3,10	4,58	4,82	20,27	36,01
Prácticas de gestión medioambientalmente proactivas (2014) PGMP	3,98	9,07	7,90	22,87	49,26
Prácticas de medición e informaciòn medioambiental (2014) PMIM	6,46	9,52	6,57	18,79	36,34
Prácticas productivas medioambientalmente reactivas (variación 2004-2014) Δ PPMR	3,56	4,40	5,50	12,69	19,71
Prácticas basadas en el mercado (variación 2004-2014) Δ PBM	1,79	1,87	1,09	3,35	5,84
Prácticas productivas medioambientalmente proactivas (variación 2004-2014) ΔPPMP	1,02	1,64	1,93	8,99	16,47
Prácticas de gestión medioambientalmente proactivas (variación 2004-2014) ΔPGMP	1,27	2,81	1,93	9,49	19,38
Prácticas de medición e informaciòn medioambiental (variación 2004-2014) ΔPMIM	2,23	3,93	1,63	6,35	12,78

$CL_{G,ME} > CL_{A,MI,P}$****	$CL_A > CL_{MI}$**	$CL_A > CL_P$***	$\Delta CL_{ME,G} > \Delta CL_{A,MI,P}$***	$\Delta CL_{A,MI} > \Delta CL_P$**		
$PAM_G < PAM_{ME}$*	$PAM_{G,ME} < PAM_{A,MI,P}$****		$PAM_{MI} < PAM_P$***	$\Delta PAM_{A,ME,G} > \Delta PAM_P$**		
$CMNC_{ME,G} < CMNC_{A,MI,P}$****		$CMNC_G < CMNC_{ME}$***	$CMNC_{MI,P} < CMNC_A$***			
$RS_{ME} > RS_{A,MI,P}$****	$RS_{MI,P} > RS_A$***	$\Delta RS_{ME,G} > \Delta RS_{A,MI,P}$****	$\Delta RS_A > \Delta RS_P$***	$\Delta RS_A > \Delta RS_{MI}$**		
$CRN_G < CRN_{A,MI,P}$***	$CRN_G < CRN_{ME}$**	$CRN_{ME} < CRN_{A,P}$***	$CRN_{MI} < CRN_P$***	$\Delta CRN_{G,ME} > \Delta CRN_{A,P}$****	$\Delta CRN_G > \Delta CR_{MI}$****	$\Delta CRN_{MI} > \Delta CRN_P$*
$CEN_G < CEN_{A,MI}$****	$CEN_G < CEN_{P,ME}$**	$\Delta CEN_G > \Delta CEN_{MI,P}$***				
*P < 0,1 **P < 0,05 ***P < 0,01 *P < 0,001						

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITEy COMPIVA.

El desempeño medioambiental *end of pipe* está claramente asociado al tamaño, aunque siempre de forma lineal. Este desempeño mejora linealmente a media que el tamaño aumenta:

— En relación a la calidad medioambiental, los costes de reprocesos y residuos sobre el coste total de producción se reducen desde el 16,2% en las empresas sin asalariados al 6,9% y 4,9% en las medianas y grandes compañías respectivamente. La ventaja en calidad ambiental de la gran empresa es estadísticamente significativa en relación al resto de segmentos por tamaño, al igual que la de la mediana empresa, pero en su caso con menor margen. Entre pymes, las micro y pequeñas empresas tienen unos niveles de costes de esta naturaleza (14,8% y 13,2% respectivamente) que son significativamente inferiores a los del autoempleo, pero la distancia entre ellas no lo es. Las empresas valencianas de todos los tamaños han logrado durante la última década reducir estos costes medioambientales, en niveles que oscilan del 1,3% y 1,8% en medianas y grandes al 0,7%-0,9% del resto, aunque las diferencias en este punto no son significativas.

— En relación al consumo de energía por unidad producida, las economías de escala conducen a una disminución lineal de esta partida de coste con el aumento del tamaño, de modo que tal índice cae del 8,4% en las empresas sin asalariados al 7% en las grandes empresas. No obstante, debe precisarse que las diferencias entre los cuatro segmentos de pymes no son significativas entre ellas, pero sí en relación a las grandes compañías. La variación durante la última década ha reforzado estas diferencias al haber sido la disminución del consumo energético mayor en las grandes empresas que en el resto, siendo tales diferencias especialmente significativas en relación a micro y pequeñas empresas. De proseguir esta tendencia, la ventaja en este indicador que las pequeñas empresas tenían en relación al resto de pymes desaparecerá con rapidez.

La presumible mejor situación de las pequeñas empresas en desempeño medioambiental reactivo se disipa rápidamente al analizar el resto de indicadores disponibles, pues en todos ellos exhibe los peores resultados. El índice de cumplimiento legal guarda una relación con el tamaño en forma de ∩ con el máximo en el segmento de pequeñas empresas (19 incidentes). Las microempresas (13,9) y las pequeñas empresas sufren un número de infracciones y sanciones por problemas medioambientales que es signi-

ficativamente superior al de las medianas (10,7) y grandes compañías (9,4), e incluso al de las empresas sin asalariados (12,6). Las grandes empresas, y las medianas tras ellas, son las firmas más respetuosas con la regulación medioambiental, siendo significativa su diferencia con el resto. La tendencia puede reforzar este desequilibrio, pues así como las pequeñas empresas, y en una medida algo menor autoempleo y microempresas, han aumentado su incumplimiento legal, las medianas y grandes empresas lo han reducido sensiblemente.

En los tres indicadores restantes el desempeño medioambiental reactivo mejora a medida que la dimensión organizativa aumenta, pero con una discontinuidad en el caso de las pequeñas empresas cuyo nivel es significativamente peor que el registrado en el resto de segmentos poblacionales:

— La seguridad medioambiental de las grandes empresas supera al de las medianas, aunque ambas tienen un registro bajo (0,6 y 0,2 accidentes por trabajador) que ha disminuido en la última década; pero sobre todo gana a las empresas de menor talla que informan de un número de problemas medioambientales entre 2,5-2,6 en las de menos de 10 empleados (con ligeras disminuciones en la pasada década) y sobre 3,4 en las pequeñas (habiendo subido 0,4 en el periodo). Las variaciones en el periodo pueden agudizar la desventaja de las pequeñas empresas, cuyo incremento en problemas medioambientales es significativo en relación a autoempleo, medianas y grandes compañías.

— La eficiencia en reciclaje de residuos sigue la misma tónica. Las medianas empresas (14,2%) superan a las firmas de autoempleo (8,3%) y a las microempresas (11,8%), las cuales a su vez mejoran en reciclaje a las empresas sin asalariados, pero las pequeñas se sitúan claramente peor (10%) que sus dos segmentos aledaños en buena medida por su retroceso en tasa de reciclado durante la última década. La variación en el autoempleo es significativamente superior a la registrada en micro y pequeñas empresas, lo que puede contribuir a colmar con rapidez la desventaja que las separa actualmente. El mejor resultado es de nuevo de las grandes empresas, que reciclan más del 20% de los residuos que generan, por encima claramente del resto, y con una tendencia significativa (que comparte con las medianas) a aumentar en mayor medida.

— El tercer indicador con una trayectoria irregular en relación al tamaño es el consumo de recursos naturales por unidad producida. En este punto, las empresas de menos de 10 empleados no presentan diferencias significativas oscilando alrededor del 10% el coste de aprovisionamiento de las materias primas sobre el coste total de producción. Pero el consumo relativo de materias primas sube en las pequeñas firmas hasta casi el 12%, significativamente por encima de las firmas de menor dimensión. El consumo es significativamente menor en las medianas (8,7%) y especialmente en las grandes empresas (7,2%). La variación durante la última década ha sido positiva en todos los segmentos excepto pequeñas empresas, reduciéndose el consumo unitario medio en magnitudes que van del 0,07% en autoempleo al 2,76% en grandes compañías. Estas variaciones son diferencias significativas en favor de medianas y grandes empresas en relación al resto, y de las microempresas en relación a las pequeñas firmas, que les ha permitido ampliar su eficiencia productiva.

La trayectoria del desempeño medioambiental preventivo de la empresa valenciana, en términos promedio, ha sido igualmente favorable durante el último decenio (tabla 3.15). Hay tres indicadores que han evolucionado en positivo. El primero es la *durabilidad del producto,* que se ha acrecentado en 0,72 años. El impacto medioambiental se ha atenuado al disminuir *las emisiones de sustancias tóxicas y contaminantes* un 6,2%. El *uso de energías renovables* también ha mejorado, aumentando en 1,1 puntos porcentuales hasta suponer el 7,8% del consumo energético total. En cambio, las *emisiones de* CO_2 que son críticas para el cambio climático han aumentado un 0,64%. Ahora bien, este cuadro general presenta pinceladas heterogéneas en los distintos segmentos de empresas por tamaño (figura 3.69).

Las emisiones de sustancias tóxicas y contaminantes por cualquier vía han sido reducidas durante el periodo 2004-2014 por las empresas valencianas de cualquier tamaño, aunque la magnitud de este esfuerzo preventivo es considerable. Las grandes empresas reportan disminuciones significativamente superiores al resto que llegan al 19,6%. Las medianas compañías también han logrado avances relevantes, del orden del 14,1%, guardando sus diferencias con las organizaciones de mayor y menor dimensión una significación elevada. En cambio, las empresas de menos de 10 asalariados se han situado en niveles de reducción menores al 5,4%. Las pequeñas empresas han logrado resultados más pobres aun informando de disminu-

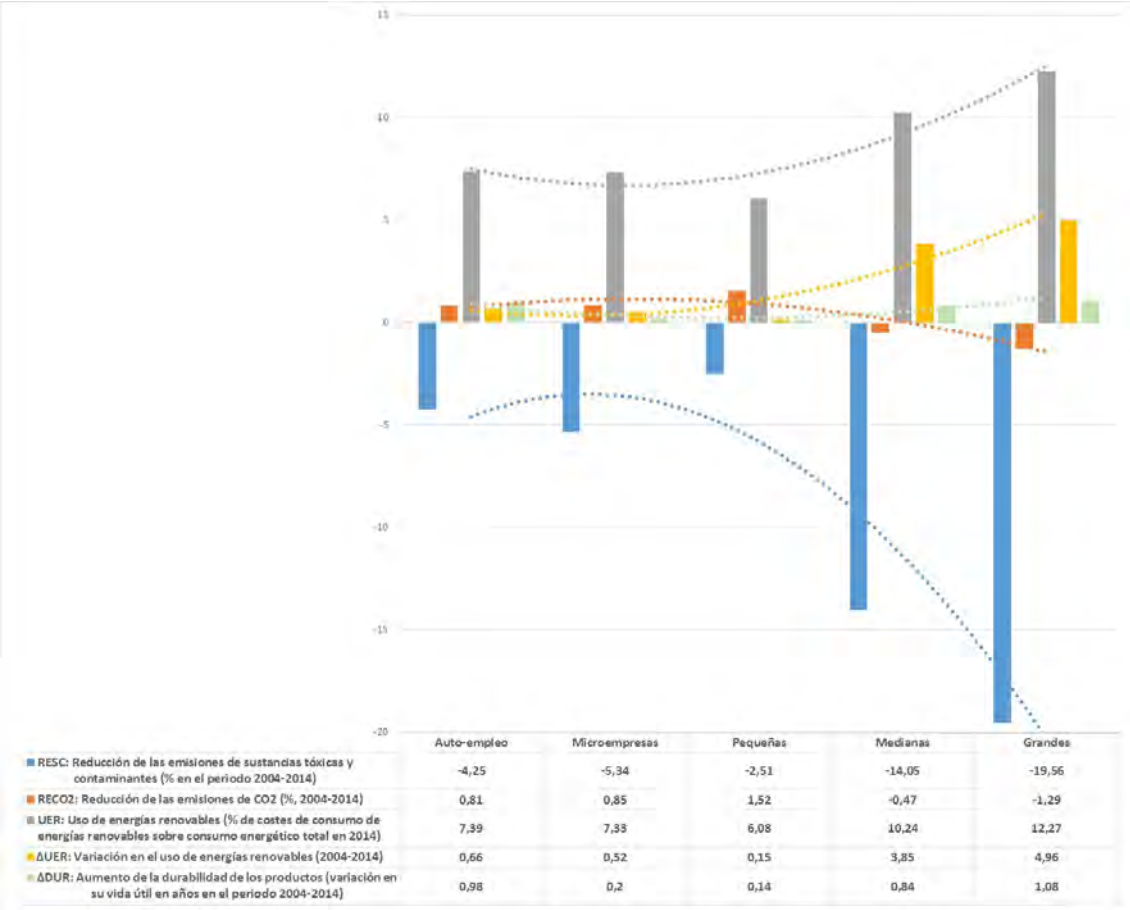
ciones del orden del 2,5%, que guardan una diferencia significativa en relación a las firmas de menor tamaño.

Las emisiones específicas de anhídrido carbónico, como ejemplo de los letales gases causantes del efecto invernadero, han sido atajadas por la empresa valenciana en mucha menor medida. Sólo las medianas y grandes empresas tienen resultados positivos en este punto, del orden del 0,5% y 1,3% respectivamente. Las empresas de menos de 50 empleados han seguido aumentando sus emisiones de dicho gas a la atmósfera, a tasas bajas, pero con una distancia significativa respecto a las de mayor tamaño; dentro de esta categoría, el peor desempeño es el registrado por las pequeñas empresas cuyas emisiones han crecido un 1,5% en el periodo 2004-2014.

Una segunda dimensión del desempeño medioambiental preventivo se refiere al consumo energético. En promedio, las empresas valencianas de todos los segmentos han logrado acrecentar el recurso a energías renovables, de modo que su factura dentro del consumo energético total ha alcanzado ya el 10,2% y 12,3% en medianas y grandes compañías. Estas organizaciones se sitúan significativamente por encima del resto, que han logrado situar su recurso a fuentes renovables entre el 6,1% -pequeñas- y el 7,4% -autoempleo-. La variación durante la pasada década en este aspecto vuelve a reproducir el mismo orden, con incrementos en medianas y grandes compañías de las energías renovables del orden de entre 3,9 y 5 puntos porcentuales de la factura energética total, que son significativamente superiores a los de empresas de menor dimensión que en el mejor de los casos -autoempleo- se situaron en aumentos de 0,7 puntos.

La tercera dimensión del desempeño medioambiental preventivo es el incremento de la durabilidad de los productos. El desarrollo de productos con una vida útil más larga es una aportación de relieve por cuanto supone minorar el consumo de recursos, la producción de residuos y la emisión de elementos nocivos medioambiental o sanitariamente. En todos los segmentos de tamaño las empresas valencianas han conseguido aumentar la durabilidad de sus productos, aunque haya sido en niveles moderados. Sólo las grandes compañías han logrado que la vida útil de sus bienes crezca más de un año, pero las empresas sin asalariados se han acercado a ese umbral. Las medianas quedan ligeramente por detrás, pero sin que las distancias a los dos grupos anteriores sean significativas. El avance menor ha sido en micro y pequeñas empresas, que apenas alcanzan mejoras de durabilidad de sus productos de 0,2 años, significativamente inferiores a los de las grandes organizaciones.

Figura 3.69. Desempeño medioambiental preventivo de la empresa valenciana según su tamaño (2004-2014)



$RESC_{ME,G} > RESC_{A.MI,P}$****	$RESC_{G} > RESC_{ME}$****	$RESC_{A.MI} > RESC_{P}$***
$RECO2_{G} > RECO2_{A.MI,P}$****	$RECO2_{ME} > RECO2_{A,MI,P}$***	$RECO2A,_{MI} > RECO2_{P}$***
$UER_{G,ME} > UER_{A.MI,P}$****		
$\Delta UER_{G,ME} > \Delta UER_{A.MI,P}$****		
$\Delta DUR_{G} > \Delta DUR_{MI,P}$**		
*P < 0,1 **P < 0,05 ***P < 0,01 *P < 0,001		

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

IV. SOSTENIBILIDAD MICROECONÓMICA Y TAMAÑO DE EMPRESA

IV.1. SOSTENIBILIDAD MICROECONÓMICA: SUS COMPONENTES Y MEDIDORES DE DESEMPEÑO

En los dos capítulos previos se ha revisado la relación existente entre tamaño de empresa y el clásico triple eje de la sostenibilidad social, medioambiental y económica. Sin embargo, como ya se explicó en el epígrafe I.2.3, el modelo global de sostenibilidad en que descansa este libro distingue dentro de la sostenibilidad económica dos niveles de análisis: la sostenibilidad macroeconómica, en la que nos detuvimos en el capítulo 2, y la sostenibilidad microeconómica, que abordamos en este capítulo.

La sostenibilidad macroeconómica se mide por la contribución económica de la empresa a la comunidad de la que forma parte para forjar comunidades ricas en oportunidades económicas. Se mide pues a través de su desempeño público o macroeconómico. En cambio, la sostenibilidad microeconómica coloca su nivel de análisis a nivel micro, es decir, en las organizaciones y se pregunta cuál es la aportación de la empresa para crear valor para sus stakeholders primarios, excepción hecha de los proveedores de servicios de no mercado, que han realizado inversiones específicas o transacciones con la empresa que les entrañan algún tipo de riesgo.

Dada la amplitud de los grupos de interés primarios relacionados con la empresa, la sostenibilidad microeconómica debe conjugar la obtención de resultados en dos frentes:

1. El *desempeño competitivo,* que da una medida de la habilidad del negocio para rivalizar en mercados abiertos y para forjar activos (recursos y capacidades) a fin de conseguir ventajas competitivas que deriven en rentas económicas, es decir, en resultados financieros y de mercado sobresalientes en relación al promedio de la industria. El desempeño competitivo se refleja en el desempeño orientado hacia los proveedores de capital (accionistas e inversores), que incluye:

    - El *desempeño financiero* medido por los niveles de beneficios y rentabilidad del capital, así como por la salud financiera de la organización.

    - El *desempeño operativo* alcanzado con la transformación de los factores en productos mediante procesos y cuyo índice más normal es la productividad.

- El *desempeño de mercado,* orientado hacia los agentes con los cuales la interacción se produce en los mercados de productos como son los consumidores, y que se operativiza con indicadores de crecimiento, participación de mercado y satisfacción.

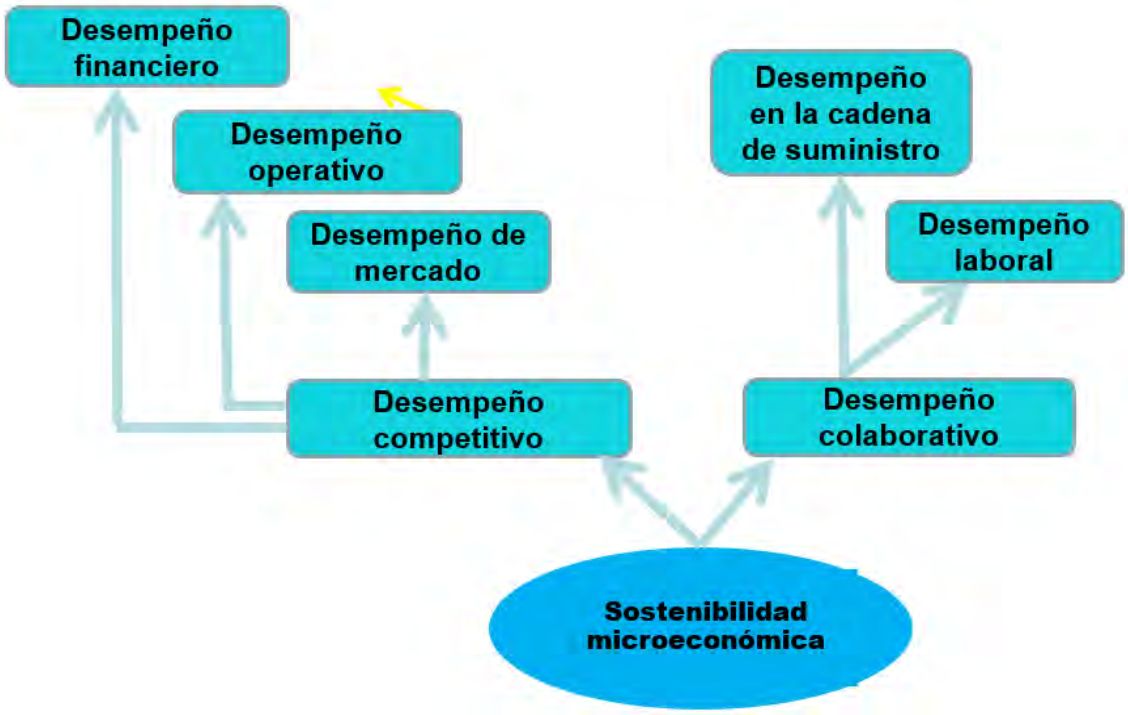
2. El *desempeño colaborativo* basado en la construcción de comunidades de trabajo satisfactorias para otros stakeholders internos o externos que aportan recursos esenciales para la empresa a través de los mercados de factores no financieros, como son los empleados y los proveedores de otros factores no financieros. Este desempeño valora pues los resultados alcanzados en:

   - *Desempeño laboral,* es decir, producido por y para los empleados en su condición de suministradores de factor trabajo.

   - *Desempeño en la cadena de suministro,* que recoge la aportación de valor por y para los proveedores en su condición de aportantes de otros inputs esenciales para el proceso productivo. El desempeño de la cadena de valor debe recoger los resultados alcanzados por la empresa en su relación con todos los agentes que integran su cadena de suministro.

En este capítulo, el análisis de la sostenibilidad microeconómica de la empresa valenciana se inicia con la evaluación de su desempeño competitivo, estudiando para ello tanto los resultados conseguidos como los recursos y capacidades en que se basa para lograrlos. A continuación, se desentraña el desempeño colaborativo nacido de la cooperación con la empresa de sus colaboradores internos (de la cual nace el desempeño laboral) y externos (de donde nace el desempeño en la cadena de suministro). Pese a este análisis desagregado, estas dimensiones son complementarias y están fuertemente entrelazadas.

Figura 4.1. La sostenibilidad microeconómica: componentes y medidores de su desempeño



Fuente: elaboración propia.

IV.2. SOSTENIBILIDAD MICROECONÓMICA, DESEMPEÑO COMPETITIVO Y TAMAÑO DE EMPRESA

IV.2.1. El eterno debate: competitividad y tamaño de empresa

La teoría económica neoclásica ha partido en sus postulados de una distribución homogénea de los orígenes de las ventajas respecto a la competencia entre las empresas de cada industria. Según esta perspectiva teórica, la imposibilidad para las empresas de retener ventajas competitivas (de forma duradera) provocaría que no existiesen diferencias intra-industriales importantes en conducta y resultados. Por tanto, no deberían persistir diferencias permanentes de tamaño entre las empresas dentro de una misma industria. La homogeneidad de tamaños y resultados de las empresas sólo se alteraría pues de forma efímera. Sin embargo, la observación de la estructura de los mercados pone precisamente de relieve en muchos negocios la cohabitación de empresas con distinto poder de mercado y dimensión, e incluso la

presencia en condiciones competitivas de pymes frente a competidores de gran dimensión (Camisón, 1996a: 67).

Admitir que las empresas, dentro de una actividad, alcanzan tamaños persistentemente distintos, a pesar de la presión hacia la nivelación nacida del mercado (las fuerzas de la competencia y sus esfuerzos de imitación), implica romper con el postulado clásico de competencia perfecta y su derivada de la imposibilidad de ventajas competitivas sostenibles y, por ende, de rentas económicas. La evidencia empírica plantea también la cuestión de las *razones de la existencia de empresas de tallas distintas dentro de una misma industria* y de su peso en la distribución por tamaño de la población de cada sector.

Este problema ha suscitado el interés de distintas perspectivas teóricas, que permanecen enfrentadas y con contradictorias evidencias empíricas a la hora de razonar la relación entre tamaño y competitividad, y en consecuencia a esta primera su derivada cual es la competitividad y viabilidad de la pyme frente a la gran empresa. En concreto, estas tradiciones mantienen premisas contrapuestas en tres puntos interrelacionados: (1) la relación existente entre tamaño y competitividad de empresa, es decir, si existen factores o aspectos diferenciales asociados al tamaño y que permiten atribuir ventajas específicas a las empresas según su dimensión, o más bien los factores de competitividad son comunes a pymes y grandes empresas y el tamaño sólo opera condicionando su incidencia; (2) el peso del tamaño como factor determinante de la competitividad dentro de una amplia cesta de factores inductores de asimetrías competitivas y de resultados; (3) cuál puede ser la dinámica en el mercado de organizaciones de tallas distintas, que puede ser de competencia —sustitución—, cohabitación o complementariedad.

De forma sintética, cabe distinguir dos grandes corrientes de pensamiento (con matices significativos dentro de cada una de ellas) sobre los efectos del tamaño en la conducta y los resultados empresariales: la teoría de la competitividad de la gran empresa frente a la teoría de la competitividad de la pyme.[33]

---

[33] Un primer análisis de la Teoría de la Estrategia aplicada a la cohabitación pyme-gran empresa y de estas dos corrientes teóricas se encuentra en Camisón (1996a, 2000d, 2001b, 2003).

La *Teoría de la Competitividad de la Gran Empresa* recoge la tradición neoclásica y de la Economía Industrial, reforzada con los enfoques racionales dentro del pensamiento estratégico (como la escuela del posicionamiento de Porter, 1980). Esta literatura ha colocado explícita o implícitamente el tamaño de la empresa como fuente principal o casi única de la superioridad de la gran empresa sobre la pyme, prediciendo una relación positiva entre dimensión, rentabilidad y crecimiento. El tamaño se contempla, así, como una variable exógena o independiente de otras variables internas. El argumento mollar de esta teoría es que la gran empresa tiene todas las opciones disponibles por la pyme, más no a la inversa, y por consiguiente no cabría la competencia directa entre organizaciones con tallas significativamente distintas. Las pymes se deberían entonces ver marginadas a posiciones poco atractivas para la gran empresa, o a estrategias de subsidiariedad y dependencia de la misma. El fruto de esta tesis ha sido la consagración teórica de la *preeminencia de la gran empresa integrada al estilo de las grandes corporaciones verticalmente integradas u organizadas multidivisionalmente* de las que más adelante hablaremos.

Sin embargo, la lectura simple y unidimensional de las tendencias impulsadas por las fuerzas del cambio económico, que girarían a favor de mover una gran marea que consolidaría una economía dominada por grandes empresas, con cada vez menos resquicios para las pymes, puede ser errónea a la luz de la falta de consistencia de la evidencia empírica sobre la superioridad global de las primeras. Las nuevas líneas de investigación enmarcadas en la *Teoría de la Competitividad de la Pyme* rechazan la influencia cultural de la academia sobre estrategia y la práctica estratégica de la gran empresa y enfatizan "otro grupo de ventajas competitivas extrañas al efecto volumen ligadas directamente a la especificidad de la pyme. Desde esta óptica, se sostiene que la pyme tiene diversas oportunidades para competir con eficacia y eficiencia con la gran empresa, mediante el desarrollo de proyectos estratégicos propios, asentados en las fortalezas que nacen de sus disimilitudes con la corporación" (Camisón, 2000d: 19). El tamaño pasa entonces a comprenderse como una variable endógena que surge y juega dentro de un proceso complejo en el que interactúan múltiples factores internos y externos. Esta perspectiva admite pues *relaciones pyme-gran empresa tanto de complementariedad como de competencia y cohabitación* (Camisón, 2003: 687).

IV.2.2. La sacralización del tamaño: concentración y gigantismo empresarial

El crecimiento económico de los países que entraron por la senda de la industrialización entre los siglos XVIII y XX tuvo sus fuentes en el progreso tecnológico, la división del trabajo, la especialización y la extensión de los mercados. La estrategia más practicada durante este largo periodo fue incrementar la centralización y concentración de la producción aumentando el tamaño y la producción por planta a fin de absorber las importantes economías de escala y alcance, así como los ahorros de costes ligados a la curva de aprendizaje que los cálculos económicos prometían.

De aquí arranca el carácter heliotrópico de la economía industrial, cuyo centro son las grandes empresas. Eichner & Ross (1980: 670) han descrito el escenario económico norteamericano en el filo de principios del siglo XX en los siguientes términos: "El rasgo más sobresaliente del nuevo orden económico fue el acentuado contraste entre las empresas de tecnología avanzada, organizadas burocráticamente y con estructuras de mercado oligopolísticas, y las restantes empresas mercantiles e industriales, que en una gran mayoría seguían siendo propiedad única o estaban constituidas como simples sociedades privadas".

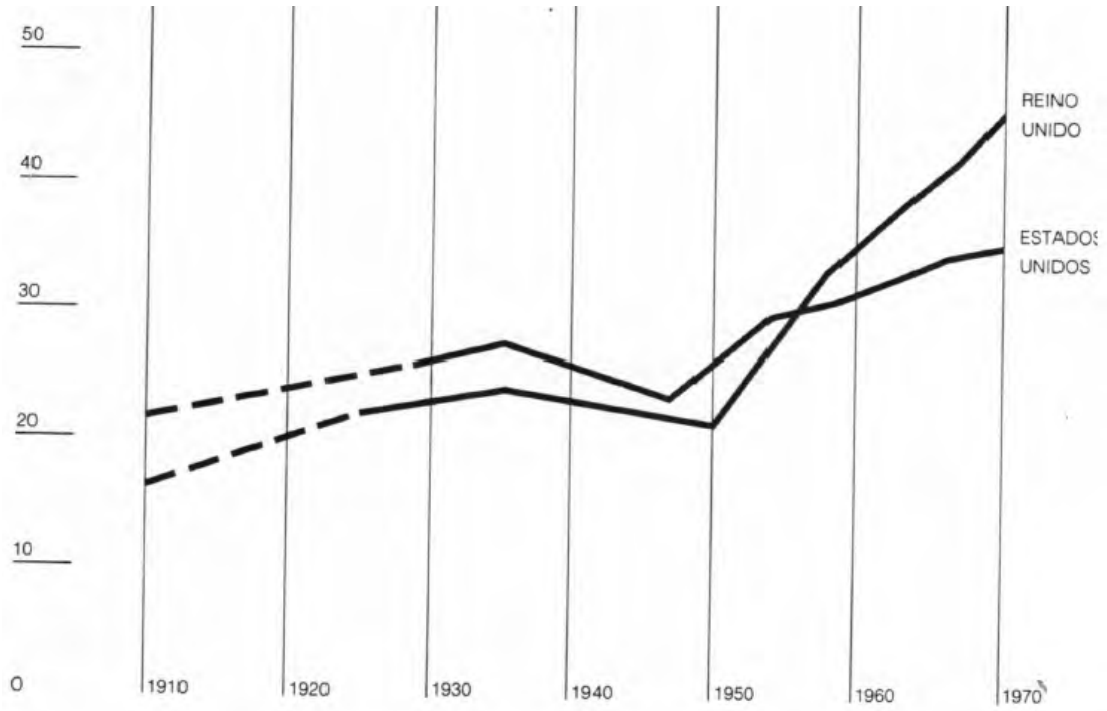
Las estructuras empresariales de todas las economías industriales coinciden en mantener una base importante de unidades de pequeña dimensión, que juegan un papel relevante en la economía y la sociedad. Este rasgo es común incluso a economías como la estadounidense, la japonesa o la holandesa con una fuerte presencia de grandes corporaciones. Sin embargo, la concentración inherente a la producción en masa ha creado en la sociedad industrial una creencia indeleble: la *sacralización de la maximización.* Bajo la ciega creencia de que los aumentos de escala producirán automáticamente economías de escala en cualquier actividad, se produce una búsqueda permanente del crecimiento y de mayores dimensiones, la mayoría de las veces con estrategias de crecimiento externo como fusiones y adquisiciones. Esta obsesiva "macrofilia" identifica pues "grande" y "eficiente".

La *creencia en la superior eficacia de la gran empresa* no era únicamente gala de las economías capitalistas, sino que era igualmente compartida por sus antónimos socialistas. La obsesión por la macrofilia era patente en la URSS, cuya "devoción al gigantismo" en término acuñado por Herman, no iba a la zaga de Estados Unidos. Se desarrollaron proyectos de promoción de

enormes unidades económicas, siguiendo los mandatos de Marx, quien asoció la "creciente escala de los establecimientos industriales (con el) más amplio desarrollo de sus poderes materiales"; de Lenin, para quien "las grandes empresas, trusts y asociaciones empresariales habían llevado a su más alto grado de desarrollo la técnica de la producción en serie"; y Stalin, que llevó a cabo inmensos proyectos.

Las consecuencias de esta interpretación de la competencia son la concentración del capital y la consolidación de una economía dominada por grandes gigantes corporativos. Las pymes tienen un poder de mercado muy limitado por su fragmentación, y en consecuencia las grandes empresas han controlado una cuota creciente de los mercados en todos los países desarrollados a lo largo del siglo XXI. La participación de las 100 primeras empresas en el producto interior bruto ha crecido de forma continua durante el pasado siglo, llegando en países como Reino Unido y Estados Unidos a representar más del 40%-50% de la producción nacional (figura 4.2).

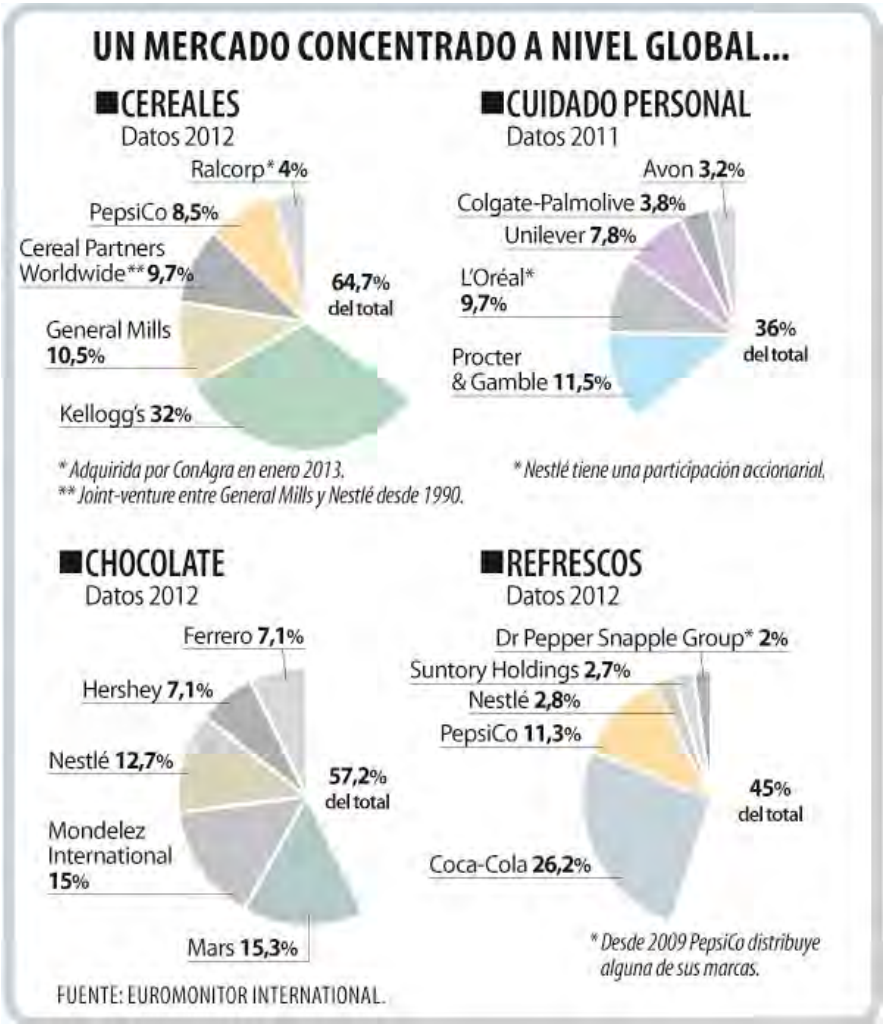
Figura 4.2. Concentración empresarial en las industrias británica y estadounidense, 1910-1970 (participación de las 100 mayores empresas manufactureras en el PIB)



Fuente: Prais & Pedl (1976).

El peso de la gran empresa es incluso mayor en muchos sectores donde unas pocas empresas absorben la mayoría del mercado. No es pues extraño que cuando llenemos la cesta de la compra, bajo una ilusión de libertad de elección entre infinitas marcas, acabemos comprando productos fabricados por muy pocas compañías que controlan el universo de marcas. Sólo 10 empresas (Procter & Gamble, Unilever, Nestlé, Kraft, Johnson & Johnson, General Mills, Coca-Cola, Kellogg´s, Mars y PepsiCo controlan más de 1.000 marcas de compra habitual. Por citar algunos ejemplos, sólo Coca-Cola y Unilever son dueñas de más de 500 y 400 marcas respectivamente. Aunque la cuota del mercado mundial de estas corporaciones no sea elevada (el considerado líder global, Nestlé, sólo absorbe el 3,4%), en negocios concretos su dominio es abrumador.

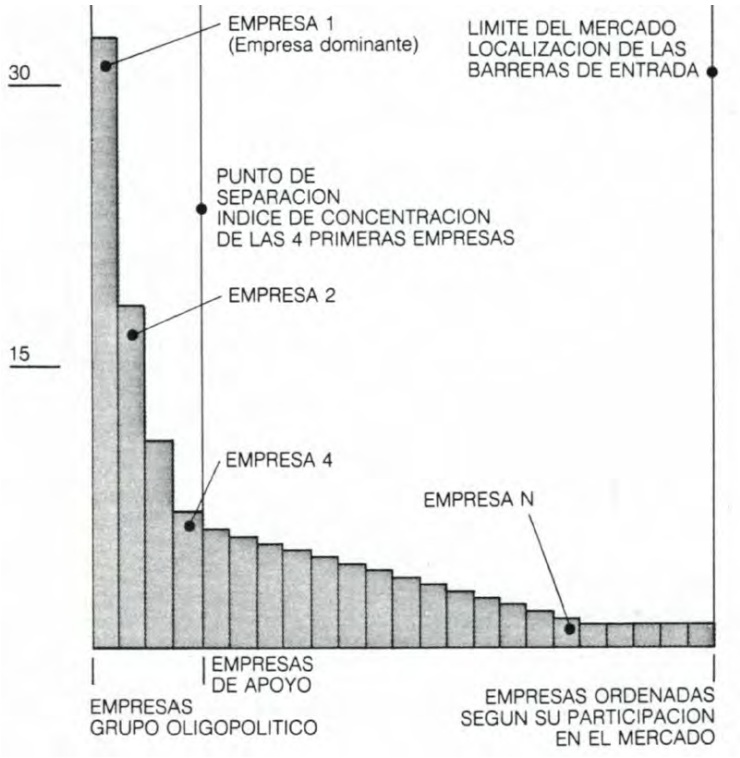
Figura 4.3. Concentración de la producción en algunos mercados a nivel mundial



Es, por ejemplo, el caso de negocios muy concentrados a nivel global como el de cereales para desayuno, cuidado personal, chocolate o refrescos. En todos ellos, sólo los cinco principales competidores alcanzan cuotas que oscilan entre el 36% y el 65% del total (figura 4.3). A los ya dados en la gráfica pueden agregarse otros muchos: en Estados Unidos, la industria del vino está controlada sólo por tres compañías (E&J Gallo, The Wine Group y Constellation Brands); los cuatro grandes *commodities traders* (Cargill, ADM, Bunge y Louis Dreyfous) controlan el 90% de los cereales, el café, el cacao y la soja del mundo; y otras cuatro grandes corporaciones (Monsanto, DuPont, Syngenta y Limagrain) poseen el 29% del mercado mundial de semillas.

La *tendencia hacia la concentración de la producción* ha sido tal que la estructura típica de un mercado se representa por una distribución asimétrica de empresas según su tamaño medido por la participación de mercado, que sigue la pauta de la figura 4.4. Dentro de esta estructura, cada empresa controla por término medio una cuota de mercado que dobla la de su inmediato seguidor.

Figura 4.4. Estructura típica de un mercado en base a la distribución de los competidores por cuota



Fuente: Shepherd, W.G. (1990*), The economics of industrial organization*. Prentice-Hall, Londres, 3ª ed., pp. 61.

IV.2.3. La marea en favor de la gran empresa: integración económica, globalización y cambio tecnológico

Los cambios que están remodelando la propia naturaleza de los objetivos corporativos, del modelo de organización de la producción y del trabajo y el mismo juego de los mercados durante las dos últimas décadas del siglo XX y el inicio de siglo XXI tienen un impacto determinante en estas tendencias. El *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del siglo XXI* (Camisón, 2012b) ha condensado los vectores inductores del cambio en una selecta lista de 30 fuerzas motrices (Camisón, 2016). De entre este listado de fuerzas de muy distinto carácter, deseamos destacar ahora las presiones institucionales, económicas y tecnológicas que han trabajado en favor de la integración económica internacional y de la globalización.

Las relaciones comerciales internacionales son cada vez más intensas en producción, distribución y consumo. La demanda está cada vez más globalizada, bajo el empuje de la *expansión de mercados abiertos* de gran dimensión y de la homogeneización a nivel mundial de los patrones de consumo. La producción ha traspasado igualmente las fronteras nacionales, en un proceso de globalización productiva impulsado por decisiones estratégicas de ubicar plantas para garantizar el suministro eficiente a mercados clave, para aprovechar la abundancia de recursos en cierta localización o explotar ventajas comparativas en costes.

La *internacionalización de las economías* y la *globalización de los mercados* han sido positivamente alentadas por la desregulación de muchas industrias por los gobiernos nacionales, la concertación de bloques regionales de libre comercio y el progreso de los tratados internacionales con idéntico fin, que han reducido sensiblemente las barreras técnicas y políticas a los intercambios.

En el ámbito continental, la integración de España en la CEE, junto con el propio proceso de *consolidación del Mercado Único Europeo,* de la unión monetaria y de la ampliación de miembros hasta forjar la Unión Europea de 25, han situado a las empresas valencianas en un mercado de gran alcance. Un programa de esta envergadura ha originado una profunda repercusión en las empresas comunitarias. Los beneficios microeconómicos y de estímulo al incremento de la competitividad han surgido de la creación de un nuevo e intenso clima competitivo, en el cual las empresas pueden explo-

tar las nuevas oportunidades de mercado y optimizar el uso de los recursos disponibles, así como de la eliminación de buena parte de los costes ocasionados por la fragmentación y las barreras internas. Cabe recordar, por ejemplo, que en 1988 la introducción obligatoria de un Documento Único Aduanero sustituyó la obligación de utilizar 70 formularios distintos. Los costes ocasionados por la disparidad de normas técnicas representaban entre el 8% y el 10% del coste de fabricación de un ascensor. La mera supresión de los trámites fronterizos y del correspondiente gasto en seguros suponía para las grandes empresas productoras de celulosa una ganancia de casi el 1% de sus ventas, que superaba su nivel de beneficios. Una encuesta realizada a 320 pymes alemanas confirmaba la importancia de los costes derivados del paso de fronteras, pues se situaban en una magnitud (1,3% de la cifra de negocios) comparable a sus beneficios. La Comisión Europea atajó estos costes de la no integración, con la vista puesta en el gran mercado interior europeo para 1992, con un paquete inicial de 300 medidas que iban desde el derecho de sociedades a la apertura total del mercado de capitales, pasando por la apertura de los mercados públicos muy protegidos por normas técnicas divergentes para equipos de tecnología avanzada, la libertad de establecimiento, etc.[34]

La primera consecuencia importante que provoca la integración del mercado comunitario es un *incremento del potencial para mejorar la eficiencia en costes,* gracias a la reducción directa de precios originada por la eliminación de trabas no arancelarias, y al efecto indirecto logrado con una mejor explotación de las economías de escala en la producción y de los efectos de la curva de aprendizaje, generado por la posibilidad de una mayor escala de producción gracias a la extensión del mercado. El incremento de la productividad no se alcanza sólo con economías de escala en la transformación, sino que cuenta además con las economías de escala adicionales para la producción de exportación. A esta estimación habría que añadir las economías de escala obtenibles en áreas no fabriles, como la organización, las estructuras comerciales, las finanzas o en I+D.

La segunda consecuencia importante de la integración económica europea es la *desaparición de factores restrictivos de la competencia,* que desplazarán crecientemente el foco del éxito a las ventajas comparativas reales y no a barreras

[34] Esta información sobre el coste de la no Europa está extraída de diversos estudios de la Comisión Europea de octubre de 1986 y de enero, abril y agosto-septiembre de 1987.

artificiales. Las divergencias de precios para un cierto producto entre los distintos países de la Unión Europea, antes de la integración, eran notables. Estas diferencias en precios eran explicables en alguna medida por "barreras naturales", como costes de transporte, ventajas de localización, diferencias en los gustos del consumidor, en las costumbres o en la cultura. Pero la mayoría de la divergencia era imputable a la existencia de barreras artificiales que frenaban el proceso natural de arbitraje de precios entre los mercados nacionales, en forma de comportamientos restrictivos de la competencia.

La liberalización del comercio intracomunitario y la progresiva convergencia de las regulaciones nacionales han ido cercenando estas trabas. El consiguiente incremento de la presión competitiva ha tenido notables efectos en aquellos niveles de precios y en los márgenes de beneficio. El incremento de la viscosidad precios-costes es una consecuencia natural de la amenaza continua de nuevos competidores en el mercado. La medida en que esta reacción de los precios ante la mayor competencia se ha trasladado también a los beneficios, ha dependido mucho de la situación competitiva previa en la estructura de mercado y los niveles de precios. Aquellas industrias que hayan mantenido elevados márgenes de beneficio por explotar estructuras de poder concentrado en mercados protegidos que no estén justificados por barreras naturales, han visto reducirse los mismos ante la competencia reforzada. En cambio, aquellas compañías competitivas o de alto rendimiento que, como reacción a la mayor presión competitiva inyectada por el mercado integrado, han buscado ganancias en su eficacia interna, han visto incluso incrementarse su margen de beneficio, al estar más capacitadas para explotar el aumento estructural de la demanda europea.

El escenario económico construido con la integración europea ha alimentado aún más los procesos de crecimiento y de concentración, estableciendo como objetivos estratégicos esenciales en muchas industrias la busca de la dimensión más adecuada para competir globalmente, o al menos defenderse aceptablemente en los mercados interiores (Camisón, 2003: 688, Camisón, 2007a: 48).

Los estudios de la Comisión Europea han demostrado que, cuanto más abierto al comercio está un sector, tanto más se acercan las industrias que lo integran al tamaño adecuado para conseguir las *economías de escala* necesarias para competir. Por tanto, el aumento de la dimensión del mercado ha

impulsado procesos de racionalización y concentración industrial para aproximarse a las escalas de producción más eficientes posibles, así como la presión para expulsar del mercado a unidades productivas subóptimas. La pyme europea enfrenta así factores de riesgo derivados de su estructura dimensional atomizada, que alejan su dimensión media del tamaño mínimo eficiente de la industria y le impiden generar economías de escala.

Estudios como los de Smallbone *et al.* (1999) y Castañé (1999) han aportado evidencia empírica de que las amenazas emanadas del Mercado Único Europeo han superado a las oportunidades creadas para las pymes a causa principalmente de su limitada base de recursos y de capacidad directiva, habiendo beneficiado más las ganancias a la gran empresa. Según estos trabajos, las pymes más vulnerables han sido aquéllas con relaciones altamente dependientes con unos pocos grandes clientes y con falta de capacidad para moverse hacia la producción de bienes con mayor valor añadido.

IV.2.4. Mercados imperfectos y poder de mercado: la economía industrial en juego

La evolución de la economía hacia estructuras con una concentración de la producción cada vez mayor, que ha llevado incluso a la creciente oligopolización de los mercados mundiales, indujo en la economía académica un inusitado *interés por las estructuras de mercado imperfecto,* alzando las primeras críticas a las hipótesis de la Teoría de la Firma. La notoria insuficiencia prescriptiva y descriptiva de la teoría microeconómica neoclásica para explicar las bases reales de la naturaleza y del comportamiento de la empresa propiciaron también una evolución del pensamiento económico, en la línea del paradigma que ha dado en llamarse *Economía Industrial*.[35]

Los orígenes de este nuevo enfoque entroncan con los trabajos de Alfred Marshall y con el surgimiento de una forma particular de marginalismo en la década de 1930 llamada Escuela de Harvard por integrar mayoritariamente autores de esta universidad norteamericana. Entre la pléyade de autores, cabe destacar los trabajos de Chamberlin, Robinson, Hicks y Kaldor, que consolidan ya un cuerpo de conocimientos el cual, en lo sustan-

[35] Una revisión de los fundamentos teóricos del pensamiento estratégico basado en la gran empresa debe prestar una atención especial a esta escuela, dada sus contribuciones conceptuales y metodológicas para el análisis de las estrategias competitivas de la empresa verticalmente integrada.

cial, se ha mantenido hasta nuestros días como tronco básico de la microeconomía, aunque incorporando nuevos planteamientos y refinamientos de sus teorías matrices, esencialmente el *modelo de competencia imperfecta.* Sus áreas básicas de preocupación fueron la aparición de formas de mercados no competitivos, las imperfecciones del mercado y los fenómenos de concentración empresarial.

Pese al progreso que conlleva la Escuela de Harvard, la eliminación de la hipótesis de mercado de competencia perfecta no condujo a resultados satisfactorios, dado que la extensión de la Teoría de la Firma a mercados imperfectos se efectúa en base al mismo esquema básico anterior, manteniendo idénticas premisas sobre el proceso de adopción de decisiones. La racionalidad sustantiva que inspira al modelo neoclásico tiene severas dificultades para explicar y predecir el tipo de equilibrio alcanzable en situaciones de pocos competidores, donde cada empresa es conocedora de las decisiones del resto. Las soluciones de equilibrio son entonces variadas según las estrategias empresariales, hasta el punto de hablarse de *arena oligopolista* para describir la imprecisión que el concepto unívoco de oligopolio comporta (Linda, 1975). La renuencia a aceptar la imposibilidad de alcanzar reglas de comportamiento racionalmente sustantivo en mercados oligopolísticos no permitió comprender la verdadera naturaleza de la competencia imperfecta (Simon, 1980).

El cambio teórico radical en la escuela de la Organización Industrial toma carta de naturaleza real con las investigaciones pioneras de Mason, quien denunció tanto la falta de realismo del modelo de competencia perfecta como del modelo de competencia imperfecta, y que ofreció una tesis alternativa: explicar las conductas empresariales a partir de las estructuras de mercado en que operan. Posteriormente, los trabajos de autores como Bain, Modigliani, Sylos Labini y Scherer fueron formando una teoría madura, eminentemente estructural, centrada en las relaciones estructuras de la industria-conducta de las empresas-resultados (paradigma ECR). La Economía Industrial Clásica brinda una nueva explicación del proceso decisorio y de la función de producción: las empresas adoptan decisiones intentando ajustar su estrategia a la estructura de los mercados donde operan.

Desde la perspectiva sectorial, la unidad básica de análisis son los mercados, cuya estructura se considera determinante del éxito empresarial. La recomendación genérica para mejorar la competitividad de la empresa se-

ría entonces diseñar mercados de productos y factores eficaces (al servir a los fines de las unidades económicas que los configuran) y eficientes (dado que generan y transmiten precios competitivos). No es así extraño que Estados Unidos, donde la Economía Industrial ha construido su cuerpo teórico básico, haya buscado alcanzar el liderazgo competitivo creando los mercados más complejos, desarrollados y eficaces del mundo.

La aproximación a la competitividad de la Economía Industrial clásica gira alrededor de un tema crucial: la *relación existente entre concentración del mercado y rentabilidad de la empresa.*[36] La explicación de la cadena de causalidad entre estas variables, y por tanto la superioridad competitiva de la gran empresa, descansa en razones alusivas a su mayor capacidad para explotar las imperfecciones de los mercados. La economía Industrial ha seguido dos líneas bien distintas, que han originado hipótesis diferenciadas que colocan el eje bien en el poder de mercado (hipótesis de la colusión o doctrina de la concentración) bien en la mayor eficiencia (hipótesis de la eficiencia) de la gran empresa.

La teoría tradicional es la conocida, siguiendo la terminología de Demsetz (1973a), como la *doctrina de la concentración de mercado*. Desde este prisma teórico, la alta concentración del mercado (o sea, un número reducido de empresas y/o la desigualdad en la cuota de mercado) facilita la colusión en el mercado, y consiguientemente permite a las empresas aproximarse a la solución de monopolio: maximización conjunta de precios y beneficios. Esta aproximación será tanto mayor cuanto más elevada sea la concentración de mercado. Por tanto, la *hipótesis de la colusión* sostiene que la existencia de una relación positiva entre concentración de mercado y rentabilidad, se debe al ejercicio por la gran empresa de su poder de mercado, que le permitiría explotar con ventaja las imperfecciones de los mercados o incluso desequilibrarlas en su favor construyendo posiciones monopolísticas u oligopolísticas.

La evidencia empírica disponible sobre la relación concentración-resultados es bastante controvertida.[37] Una serie de estudios pioneros fundados en la base de datos PIMS *(Profit Impact on Market Strategies)* concluyeron que la

[36] La primera evidencia empírica de la relación positiva entre tamaño de empresa, crecimiento y rentabilidad se basa en trabajos clásicos de la Economía Industrial como los de Gibrat (1931), Baumol (1959), Imel & Helmberger (1971), Gale (1972), Shepherd (1990), Buzzell & Gale (1987) y Cool & Schendel (1987, 1988).

rentabilidad de la empresa crecía de acuerdo con el aumento de su cuota relativa de mercado.[38] El poder de mercado resulta obviamente relevante en industrias concentradas, pero los vínculos concentración-resultados son tan complejos que no existe evidencia estadísticamente robusta que sostenga una relación global. Se ha demostrado igualmente que estas relaciones causales directas son moderadas por ciertas variables de la estructura del mercado, como las barreras de entrada o la tasa de crecimiento (Gale, 1972; Ravenscraft, 1983).

La *hipótesis de la eficiencia* supone una reconsideración sustancial de los lazos entre estructura de mercado y rentabilidad. Según ella, las diferencias en la rentabilidad por tamaño de empresa son una señal de eficiencia, de un mejor funcionamiento económico de la gran empresa, y no una señal de ejercicio de poder de mercado. Por tanto, la observación conjunta de una elevada concentración y una alta rentabilidad no indicaría que existan entre ellos vínculos de causalidad, sino que ambos estarían determinados conjuntamente por la alta eficiencia. La hipótesis predice pues que, en un mercado dado: (a) las empresas con mayor eficiencia tenderán a configurarse como organizaciones de gran tamaño y a alcanzar una rentabilidad más alta; (b) en un mercado dominado por grandes empresas, la concentración del mercado y la rentabilidad aumentarán como efecto de su mayor eficiencia. En conclusión, las relaciones positivas entre concentración y resultados serían consecuencia de la eficiencia diferencial de las empresas por tamaños.

Demsetz (1973b) ha buscado contrastar estas dos hipótesis. La hipótesis de la colusión sostiene que la alta concentración conduce a la colusión, de modo tal que los beneficios de la alta concentración benefician tanto a la gran empresa como a la pyme; por tanto, bajo esta hipótesis, la rentabilidad de la pyme debería ser tanto mayor cuanto más intensa sea la concentración de la industria. Por contra, la hipótesis de la eficiencia defiende que, al ser la mayor eficiencia de la gran empresa la causa de la alta concentración y la elevada rentabilidad, el crecimiento de la concentración de

[37] Revisiones sucesivas de los estudios sobre estructura de mercado y rentabilidad en cuanto a los resultados empíricos reportados y a los problemas teóricos, conceptuales y de medición que les aquejan, en Weiss (1971, 1974, 1979), Pautler (1983) y Clarke (1985: 154-169).

[38] Véanse Schoeffler, Buzzell & Heany (1974), Buzzell, Gale & Sultan (1975), Gale & Branch (1982) y Buzzell & Gale (1987).

la industria debe correlacionarse positivamente con el diferencial de rentabilidad entre la gran empresa y la pyme. En su contraste empírico, Demsetz encontró evidencia estadísticamente significativa a favor de la hipótesis de eficiencia.

Estudios posteriores[39] parecen haber prestado mayor apoyo empírico a hipótesis de la eficiencia. Entre ellos, cabe destacar la investigación de Gale & Branch (1982). Su primer resultado de alcance fue que la rentabilidad sólo estaba ligada débilmente a la concentración, aportando de nuevo evidencia empírica de que los efectos del poder de mercado que suelen asociarse a la concentración son insignificantes. Pero su conclusión más interesante fue que las empresas líderes tienen costes menores y/o productos más diferenciados, siendo este factor determinante para la relación positiva entre cuota de mercado y rentabilidad. Esta investigación, pues, aporta fuerza a la hipótesis de la eficiencia, y refrendaría que la relación positiva entre tamaño de empresa y competitividad derivaría de la mayor eficiencia de la gran empresa, siendo la mayor concentración y una más alta rentabilidad efectos de ella derivados.

La Economía Industrial ha sido útil para justificar las diferencias de tamaño medio y de nivel de integración vertical interactividades. La explicación convencional de la Teoría de la Firma, basada en la tecnología dominante en la industria, ha sido superada con el paradigma estructura-conducta-resultados, que coloca el acento a la hora de explicar el tamaño medio de los competidores en una industria, en la presión ejercida por las características estructurales del mercado. Sin embargo, ninguno de estos enfoques teóricos ha logrado explicar convincentemente la coexistencia de empresas de distintos tamaños incluso en una misma industria.

El reconocimiento de la hipótesis de la eficiencia ha sido lastrado también por las serias limitaciones que presenta este enfoque a la construcción de teoría. En primer lugar, la concentración de la atención en la estructura del mercado y sus enlaces directos con los resultados alcanzados por la empresa, ha ido en detrimento de la creación de un modelo consistente del comportamiento de los agentes que defina explícitamente sus interdependencias competitivas. La elección por la Economía Industrial de la industria como unidad de análisis primordial, le lleva a centrar el análisis causal de

[39] Entre ellos, los de Bond & Greenberg (1976), Peltzman (1977, 1979), Carter (1978), Lustgarten (1979), Scherer (1979) y Pautler (1983).

la estrategia en precios y costes relativos y en algunas pocas variables de diferenciación del producto, es decir, le hace ignorar un amplio conjunto de variables estrictamente internas de la empresa, que definen su especificidad. Este proceder conduce a desconocer que los resultados son también el efecto de un proceso de rivalidad entre las empresas, en base a otros factores bien distintos usados por las empresas para condicionar la decisión de compra del cliente y mejorar su desempeño financiero. Por ejemplo, el análisis de los efectos de la eficiencia encuentra complicaciones en ciertos contextos, como por ejemplo cuando la diferenciación del producto es importante (Clarke, Davies & Waterson, 1984).

La nueva Economía Industrial[40] ha generado una importante reformulación de una amplia batería de cuestiones, que hacen sobre todo referencia a los determinantes del comportamiento, escala, alcance y organización de las empresas (Schmalensee, 1988). Los temas tratados, en una primera etapa, fueron principalmente problemas estratégicos *externos* o relacionados con la estrategia de la empresa frente a su competencia, tales como la importancia de "mover primero", el papel del compromiso para acotar una posición de mercado, la reputación, o el control estratégico de la información. Más recientemente, el abanico de cuestiones tratadas se ha ampliado a la configuración interna de la empresa y el ámbito apropiado de sus actividades, tales como la integración vertical de las actividades, los efectos de la política de incentivos sobre la dimensión horizontal óptima y la amplitud apropiada de los negocios de la empresa. Sin embargo, la Economía Industrial sigue sin incluir la cartera de recursos y capacidades de la empresa como determinante de su estrategia y desempeño.

IV.2.5. La teoría estratégica de la gran empresa

A pesar de estas debilidades, la teoría de la estrategia desarrollada hasta la década de 1980 asumió como postulados de su clave de bóveda que las ventajas privativas de la gran empresa serían el fundamento de su posición privilegiada sobre la pyme en obtención de ventajas-industria (identificación y explotación de oportunidades de mercado propiciadas por sus imperfecciones), ventajas-empresa (capitalizando las ventajas internas intrínsecas al tamaño, principalmente las economías de escala y de experiencia) y una posición de

[40] Una visión excelente de esta orientación y de la enorme complejidad de aspectos que incluye, puede obtenerse en Schmalensee (1982), Jacquemin (1987), Tirole (1988) y Scherer & Ross (1990).

poder más fuerte (tanto en el mercado –respecto a sus rivales– como en el sistema de valor –respecto a clientes y proveedores–). El tamaño se contempla entonces como una variable exógena o independiente de otras variables internas, de la cual derivan una serie de factores competitivos diferenciales o específicos de la gran empresa que le concederían una ventaja incuestionable. La relación tamaño-competitividad sería pues directa siempre (figura 4.5).

Así pues, según la Teoría de la Gran Empresa, "no quedan resquicios para la competencia directa pyme-gran empresa por los mismos mercados" (Camisón, 2003: 698).[41] La situación quedaría gráficamente descrita con un proverbio africano, que reza: <cuando los elefantes luchan, la hierba es la que sufre> (Camisón, 2003: 706-707). La mayor escala de fabricación y el efecto experiencia alcanzado con un mayor volumen global de producción construirían barreras de entrada imposibles para la pyme (Hall & Weiss, 1967). De ahí que la propuesta estratégica tradicional (Buzzell & Gale, 1987; Woo & Cooper, 1984; Porter, 1980; Abell & Hammond, 1979) haya sostenido que la pyme sólo puede competir efectivamente en base "a dos posibilidades: la subordinación a la empresa integrada convirtiéndose en una *organización satélite especializada* en ciertas tareas o procesos externalizados por la primera, bien la *pyme independiente especializada* en segmentos o nichos de mercado donde pueda rehuir la confrontación directa con la gran empresa" (Camisón, 2003: 698). La gran empresa y la pyme adoptarían pues posicionamientos complementarios.

Figura 4.5. Relación tamaño-competitividad en la teoría estratégica de la gran empresa

[41] Un inteligente alegato a favor de la gran empresa, en esta línea, es el de Harrison (199~~7~~4).

La abrumadora convicción existente sobre la superioridad de la gran empresa en la mayoría de la comunidad académica, hasta los años 80, se plasmó en la construcción de una Teoría de la Estrategia y en una práctica empresarial basadas en maximizar los factores de competitividad asociados al tamaño. Los pilares de esta teoría fueron los enfoques racionales orientados a normalizar los procesos de planificación estratégica y a proponer estrategias de posicionamiento competitivo en los mercados (Porter, 1980, 1985). Sus puntos fundamentales aluden a la forma de concebir las estrategias competitivas, las estrategias corporativas y el diseño organizativo.

Un rasgo característico de la gran empresa es su naturaleza diversificada, cuya principal consecuencia es dificultar a la alta dirección y a su staff conocer con profundidad cada negocio, por su número y variedad. Esta dificultad ha impulsado la imaginación para crear modelos simplificadores de su cartera de negocios, que permitan agilizar el análisis y la toma de decisiones de cara a una gestión de la cartera de negocios óptima. Este es el fin de las matrices de negocios como por ejemplo las matrices del Boston Consulting Group o de General Electric / McKinsey. Estos modelos facilitan el conocimiento de la relación entre el atractivo de cada negocio y la capacidad competitiva de la empresa, y la formulación de recomendaciones estratégicas genéricas en cada caso inspiradas siempre en la optimización global de la cartera.

El concepto de ventaja competitiva asentado en la teoría de la gran empresa está construido esencialmente sobre las ventajas en costes alcanzables explotando las imperfecciones del mercado de productos finales (economías de escala, curva de aprendizaje, barreras de entrada y poder de mercado, ante todo). Por tanto, la *orientación predominante es hacia una estrategia de liderazgo en costes como base principal para la generación de ventajas competitivas.*

La fe ciega en las ventajas inherentes al tamaño ha alimentado la búsqueda compulsiva de la concentración mediante estrategias de crecimiento externo. El intenso *proceso de compras y fusiones* se ha convertido en la regla del crecimiento en un número cada vez mayor de industrias. El desarrollo del mercado de empresas ha llevado a muchos gestores a sentir que ganar dimensión es una prioridad para ser competitivo en cualquier negocio. Un estudio de Andersen Consulting de 1999 concluía que el 90% de los ejecutivos

españoles consideraban fusionarse o comprar como "determinante en el éxito futuro de su empresa"; y sólo un 30% creían que podrían obtener sin fusiones los beneficios alcanzables con la compra de empresas (Camisón, 2003: 688).

La intrincada y complicada organización interna de la gran empresa ha obligado a establecer mecanismos formales (normas, reglas, procedimientos, canales de comunicación jerárquicos) para regular y coordinar los procesos y las actividades internos, imputando responsabilidades, definiendo participantes, concretando fases y calendarios, imponiendo formatos documentales, etc. Las consecuencias de esta opción organizativa son la centralización y formalización de las decisiones; y el diseño organizativo de estructuras piramidales con un alto número de niveles jerárquicos entre la alta dirección y el cliente.

IV.2.6. La teoría de los campeones nacionales: nacionalismo económico *versus* internacionalización

La Economía Industrial constituye también el soporte de la Teoría de la Política Industrial moderna. El punto central de la política industrial en los países desarrollados se ha desplazado desde el rescate de industrias pesadas, que agobió a sus responsables durante los años 70-80, hacia el diseño de estrategias de futuro más agresivas volcadas en el desarrollo de la competitividad nacional. La cuestión más debatida ha sido cómo conseguir favorecer la competitividad de las economías, y de la capacidad competitiva de sus empresas, dentro de un contexto de entorno turbulento, global y crecientemente competitivo.[42] Sin embargo, el reconocimiento explícito de la trascendencia de la innovación, el aprendizaje (*learning-by-doing*) y la inversión en capital humano, no han logrado cambiar el objetivo prioritario: la supervivencia de las industrias nacionales *vitales*. Quizás esta permanencia del objetivo de supervivencia de la industria nacional, se haya visto impulsada por los problemas que plantea la aparición de nuevos competidores y la relocalización industrial de empresas con sede en países industrializados hacia naciones con costes de producción particularmente bajos.

El debate sobre la competitividad y el aumento de la brecha en la productividad ha sido el detonante de una acendrada polémica, con sede sobre todo

[42] Deben destacarse a este respecto los informes periódicos elaborados por el Banco Mundial y la OCDE.

en Estados Unidos[43] y Europa[44], sobre: (1) los efectos de la liberalización económica en el crecimiento económico y la ocupación industrial de estos países desarrollados; (2) la oportunidad de múltiples exhortaciones para actuar, a fin de corregir el declive de la competitividad europea y norteamericana, mediante políticas de intervención directa en los mercados.

El problema fundamental no es ahora ya la interrelación entre competitividad y bienestar, que se asume como un principio central de la política industrial moderna, ni tampoco consiste en la reflexión sobre las propiedades globales de la competitividad. La cuestión clave consiste en decidir cómo promover la competitividad y cómo conducir la política industrial para lograr estrechar el déficit competitivo que puedan tener ciertas industrias domésticas frente a sus competidores internacionales.

El paso lógico siguiente a la medición era abogar por estrategias concretas de mejora de la competitividad nacional. La visión abstracta y global de la economía de un país como unidad competitiva en los mercados mundiales le ha llevado a abogar por la definición de estrategias de ámbito nacional, basadas en la cooperación total de la nación, a fin de lograr el dominio internacional. La analogía simple entre una empresa y una nación ha conducido a creer que, puesto que una empresa aprovecha todos sus recursos cuando compite en un mercado, una nación debería hacer lo mismo, debiendo eludir los componentes de la *corporación nacional* (o sea, las empresas) competir entre sí y agruparse para competir frente a *corporaciones extranjeras*.

Esta teoría ha conducido al desarrollo de una *estrategia de mejora de la competitividad nacional,* popular tanto en Estados Unidos como en los principales países europeos, que propugna el esfuerzo conjunto de las instituciones nacionales para la creación de *campeones nacionales* (Thurow, 1992; Hayward, 1995) e incluso de *campeones europeos* (Garay, 2006). La tesis es-

[43] Entre los trabajos destacados aunque no siempre coincidentes, pueden señalarse los dos informes elaborados por encargo del gobierno estadounidense: President´s Commission on Industrial Competitiveness (Cohen et al., 1984) y The Council of Competitiveness (Porter, 1992). Otros estudios de interés son Lawrence (1984), Dertouzos, Lester & Solow (1989), Lawrence & Slaughter (1993) y Krugman (1990, 1994a,b).

[44] Pueden destacarse estudios como los Mathis, Mazier & Rivaud-Danset (1988), Francis & Tharakan (eds., 1989), OCDE (1993), Taddéi & Coriat (1992), Bangemann (1992) y H.N. Government Office (1994).

encial de este enfoque de política industrial es que la mejora de la posición competitiva de una industria local en el mercado global requiere grandes empresas y estructuras de mercado concentradas, a fin de aprovechar las ventajas en costes derivadas de la curva de aprendizaje y de hipotéticas economías de escala. Por tanto, el peso del crecimiento nacional en el nuevo entorno internacional se descansaría en las grandes empresas industriales.

El deseo de los gobiernos europeos de reforzar el poder de sus campeones nacionales ha estado en el candelero desde la segunda guerra mundial, y especialmente desde los años 60 del pasado siglo. Durante estas décadas, dichos gobiernos han gastado cifras astronómicas de los contribuyentes en grandes holdings industriales como garantes de los intereses nacionales, a menudo bajo el encantador rótulo de *políticas industriales activas*, y con un afán de garantizar la presencia de la bandera nacional en la arena competitiva internacional (Hayward, 1995). Los procesos de reordenación emprendidos en la última década del pasado siglo por los gobiernos europeos, dentro de una nueva oleada de proteccionismo especialmente en lo que atañe a las adquisiciones transfronterizas, reanimaron aquellas obsesiones, sin que la política de mercado único pudiese hacer demasiado al respecto.

La creación de "campeones nacionales que controlen los sectores que el gobierno considere estratégicos" cuenta normalmente con el beneplácito de los gobiernos. Con pocas excepciones, los gobiernos europeos se han posicionado como defensores de los agentes nacionales, negando incluso a sus propietarios la libertad para decidir sobre el futuro de su inversión en los sectores estratégicos. Los ejemplos se multiplican: España en el caso Endesa-Gas Natural-E.ON-Enel, Italia con la fusión Abertis-Autostrade, Suecia con la compra de Volvo, Alemania con el intento fallido de compra hostil de Continental por la firma italiana Pirelli. Nicolas Veron (2006) apuntó que quizás el término que mejor describe este imperativo político es el de *patriotismo económico,* acuñado por el entonces primer ministro galo Dominique de Villepin tras el rumor del intento de PepsiCo de absorber Danone en julio de 2005. Su creencia nuclear es que hay un alineamiento de intereses entre los campeones nacionales, los trabajadores nacionales y la comunidad nacional, dando a entender que por el mero hecho de que la sede social esté en territorio nacional la empresa estará más comprometida con el país.

Además, esta política suele ser secundada por otros actores proclives a la concentración y gustosos de los beneficios que reporta el poder de mercado con la protección pública, que glosan sin subterfugios "el encomiable afán de crear campeones nacionales". Por ejemplo, la década de 2000 ha vivido en Europa un frenético ritmo de integración en el sector energético, con tres modalidades: la concentración vertical entre suministradores de gas y compañías eléctricas que necesitan ese combustible para sus centrales de energía, con fines de reducción de costes de intermediación y de coste de compra a proveedores; la concentración horizontal para aumentar el número de clientes a los que se ofrece gas o electricidad, en pro del incremento del poder de mercado; y la concentración diagonal, en la que un operador amplía su actividad a países y mercados adyacentes buscando anticipar la liberalización del mercado energético continental.

Del mismo modo, a pesar de su obsesión por la búsqueda de la competencia perfecta, la corriente dominante en el pensamiento económico en Estados Unidos ha convertido a la gran corporación en el modelo de empresa ideal. Esta debilidad por la gran empresa ha impregnado crecientemente el debate político, hasta el punto de asumir que la misma debía estimularse aún a costa de la pyme. Adams & Brock (1988: 2) describen acertadamente esta mentalidad del modo siguiente:

"La nouvelle vogue *entre los portavoces de la política gubernamental norteamericana es facilitar las fusiones y adquisiciones corporativas, la promoción de grandes corporaciones, y la mutilación de la ley anti-trust. Reclaman que esta clase de valiente nuevo rumbo es necesaria para hacer capaces a las firmas de Estados Unidos de enfrentarse a los grandes rivales extranjeros y ganar competitividad general".*

Entre algunos círculos empresariales, la fe en este *valiente y nuevo rumbo* también ha encontrado eco. A modo de ilustración, podemos citar la doctrina que la Asociación Valenciana de Empresarios lleva defendiendo desde que su expresidente, Francisco Pons, fuese aupado al cargo. Así, en el estudio *Los pilares del nuevo desarrollo económico valenciano*, AVE (2009) defiende que el futuro del modelo económico regional debe pasar por un plan estratégico de internacionalización de las empresas valencianas y de fomento de campeones sectoriales globales, así como por crear, a través de fusiones, al menos 100 grandes grupos valencianos que facturen cada uno como mínimo 1.000 millones de euros. El plan hace equivalentes la creación de un

núcleo duro de grupos empresariales y campeones sectoriales de alto nivel, con el desarrollo de un sistema empresarial musculoso, proactivo, socialmente responsable y diversificado en mercados (AVE, 2009: 76). El estudio aboga por dirigir las ayudas a la innovación y la internacionalización a empresas medianas y grandes por entender que son las que mejor pueden aprovechar esos recursos, mientras que las pequeñas carecerían de músculo financiero para ambos procesos. De hecho, el documento señala expresamente que el predominio de pequeñas empresas ha tenido como consecuencia inmediata "un débil músculo financiero y tecnológico, un bajo nivel de profesionalización de la dirección y gestión empresarial y un proceso de internacionalización limitado fundamentalmente a las exportaciones" (AVE, 2009: 21), así como "la baja tasa de inversión en I+D y la débil relación entre sistema productivo y sistema de investigación y de formación" (AVE, 2009: 22).

Este plan para reorganizar el tejido hilando empresas de mayor tamaño y campeones sectoriales a través de fusiones no es nuevo. Un documento previo (AVE, 2007) ya incluía, entre los ejes estratégicos para mejorar la capacidad competitiva regional, "el desarrollo del músculo empresarial con el impulso de grupos y campeones sectoriales como motores de la economía valenciana en el contexto de la globalización", considerando que el futuro del tejido productivo debería depender de "locomotoras empresariales con estrategia global". Recordemos igualmente la intervención de Francisco Pons en la jornada *El crecimiento empresarial a debate*, organizado al alimón por AVE y la Asociación para el Progreso de la Dirección de la Comunidad Valenciana APD en abril de 2008, recalcando "la importancia de la creación de grupos empresariales líderes en sus sectores, campeones con masa crítica suficiente para capitanear la economía de alta tecnología y liderar el proceso de adaptación a la economía del conocimiento"; y señalando que "una economía que quiere ser líder se consolida en una comunidad creando un círculo virtuoso que se construye añadiendo factores de éxito", entre los que formaría parte principal el tamaño, lamentando que ninguna de las empresas del Ibex 35 tenga su sede en la Comunidad Valenciana.[45] Unos años atrás, en noviembre de 2004, en otra jornada sobre *Situación y perspectivas de la economía valenciana* organizada igualmente por APD, Francisco Pons ya abogaba por cambiar el modelo productivo tradicional, basado en pymes, apostando por el desarrollo de grandes compañías valencianas que se con-

[45] *El Mundo*, 9 de abril de 2008, Valencia /Economía, pp. 15.

virtiesen en líderes capaces de crear un efecto arrastre en el resto de firmas del sector; y destacaba la necesidad de contar con campeones sectoriales y sólidos grupos empresariales, como núcleo duro de empresas avanzadas valencianas, que serían el motor de la diversificación estratégica regional.[46] Nada nuevo sobre el mensaje lanzado en la conferencia que pronunció en junio de 2003 en el Club de Encuentro Manuel Broseta sobre las perspectivas de la economía valenciana, en la cual achacaba a la atomización empresarial y al reducido tamaño de las pymes valencianas las debilidades de la economía regional (falta de liderazgo y limitación de la cualificación, la I+D, servicios de calidad e internacionalización), apostando por la creación de grandes clusters empresariales y de campeones industriales que impulsasen actividades de mayor valor añadido y profundizasen en la internacionalización.[47] Resumiendo, *se apuesta por fiar el desarrollo futuro regional a una coalición de campeones sectoriales y de grandes grupos industriales, que debería contar con el apoyo y liderazgo de los poderes públicos.*

El grupo de opinión encerrado en la creencia en las virtudes de la gran empresa y del crecimiento externo mediante fusiones incluye paradójicamente voces procedentes de los grupos empresariales que, al menos teóricamente, debieran inclinarse por la defensa del papel de la pyme. Es el caso del Instituto de la Empresa Familiar, un grupo de presión integrado por más de un centenar de grandes empresas familiares. Durante su asamblea general celebrada en sus IX Encuentros Empresariales, celebrados en Valencia en 2002, se solicitaron al Gobierno medidas que facilitasen las concentraciones entre este tipo de sociedades. Esta petición arranca de una de las líneas que esta asociación considera prioritaria: la adquisición por la empresa familiar de una mayor dimensión que les permita competir en mercados globalizados.

La misma convicción domina los mercados bursátiles. El tamaño parece recompensado con un mejor comportamiento de las acciones. En los años 90, en Estados Unidos el índice Russell 2000, que recoge los valores más pequeños, se ha quedado muy rezagado en revalorización frente a la rentabilidad del índice Dow Jones o del índice Standard & Poor's 500 donde figuran las compañías de mayor capitalización.

---

[46] *Expansión*, 12 de noviembre de 2004, pp. 36.

[47] *Las Provincias*, 25 de junio de 2003, pp. 40.

IV.2.7. Hay vida más allá de la gran empresa

Frente a estas posiciones intelectuales, políticas y empresariales que defienden la superioridad competitiva de la gran empresa con carácter general, han surgido otras corrientes bastante desestructuradas que han puesto el acento en las debilidades de la teoría estratégica de la gran empresa, y sobre todo en dos puntos: (1) sus efectos dañinos para la competencia en los mercados y por extensión para la misma competitividad nacional; (2) la evidencia empírica del incumplimiento de la predicción teórica de la ventaja incontestable del modelo de gran empresa.

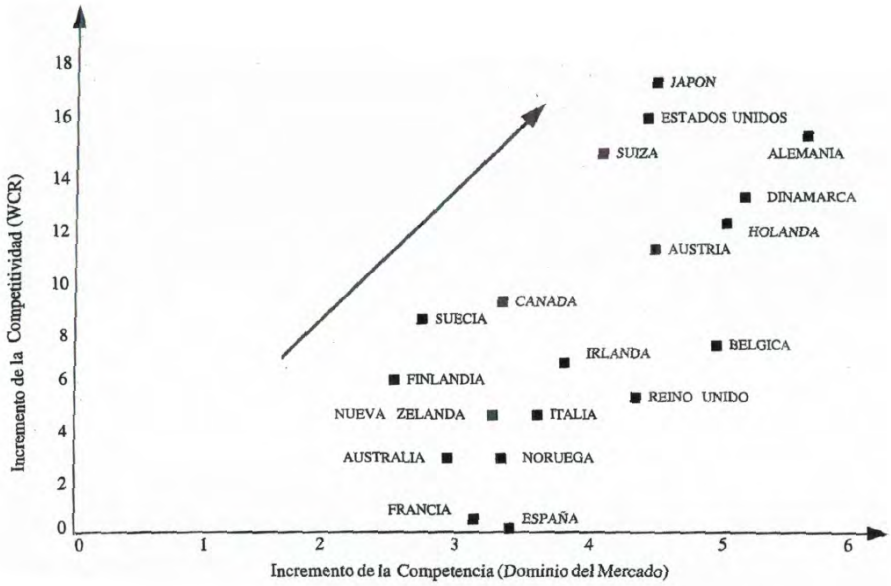
En primer lugar, existen *dudas razonables sobre el valor de estas iniciativas orientadas a crear grandes grupos industriales nacionales y estructuras de mercado concentradas, para la mejora de la competitividad nacional.* La presumible mejora del desempeño dinámico provocado por los campeones nacionales, por la configuración de grandes empresas internacionales capaces de competir en los mercados mundiales, ha sido duramente contestada porque ha descuidado los objetivos que parecía haberse marcado como prioritarios, la promoción de la innovación y de la inversión y, por ende, de la competitividad (Krugman, 1994 a,b; Brittan, 1995). Ades, Carney & di Tella (1995) sugieren que "la fe equivocada en campeones nacionales promueve políticas que están condenando últimamente al fracaso", al verse superado su desempeño por empresas que operan en mercados domésticos más competitivos. Su estudio para el periodo 1983-95 demuestra la existencia de una correlación positiva entre competencia en el mercado interno (medida por la ausencia de poder de mercado) y competitividad internacional (figura 4.6).

Diversas investigaciones[48] sobre una amplia muestra de industrias en países de la OCDE han obtenido también evidencias sólidas de que la rivalidad en los mercados domésticos estimula la creación de ventajas competitivas. Los efectos indeseables que una alta concentración implica, particularmente las restricciones monopolísticas sobre el nivel de producción, han conducido a la conclusión de que son necesarias políticas antimonopolísticas activas para limitar o reducir el grado de concentración del mercado.

---

[48] Véanse Geroski (1989, 1990), Porter (1990), Caves & Barton (1990), McKinsey Global Institute (1992), Winston (1993), Blundell, Griffith & Van Reenen (1994) y Nickell (1995).

Figura 4.6. La correlación entre competencia y competitividad



Fuente: Ades, Carney & di Tella (1995: 353).

Esta hipótesis tiene especial fuerza en Estados Unidos, donde se han emprendido políticas activas de desconcentración mediante la desagregación de grandes empresas, buscando asegurar la competitividad de los mercados en sentido estructural, y en la creencia de que lo serán también en términos de conducta y resultados.

Curiosamente, especialmente en Estados Unidos, la sacralización de la dimensión condujo a la paradoja entre la obsesión por la búsqueda de la competencia perfecta y la lucha permanente contra el poder monopolístico, y la adopción de la gran corporación como el modelo de empresa ideal (Adams & Brock, 1988). La creencia en la superioridad competitiva de la gran empresa ha ido chocando desde su mismo inicio con una anomalía, a la que los directivos de las grandes empresas (ferroviarias en primer lugar) se vieron así enfrentados desde la segunda mitad del siglo XIX a un dilema teórico. Por un lado, se autoproclamaban como los paladines del mercado libre; al tiempo que, buscando evitar las que consideraban dañinas guerras de precios y garantizar la estabilidad de los ingresos, recurrieron a fórmulas diversas de precaución frente a la competencia desaforada.

Estos problemas teóricos no resonaron apenas en los oídos de los directivos (Kolko, 1965: 4). Pero sí despertaron voces en contra de un espectro

que algunos consideraron muy preocupante: el auge de la gran empresa en Estados Unidos. Un excelente botón de muestra de esta corriente de opinión es el libro *Wealth against Commonwealth*, publicado en 1894 por el periodista Henry Demarest Lloyd, que contenía pasajes del siguiente calibre: "Si nuestra civilización perece (como profetizó Macaulay) no será por culpa de sus bárbaros de abajo. Nuestros bárbaros proceden de arriba. En el transcurso de una generación, los acaudalados hombres de negocios han pasado a detentar un poder que rebasa el de los reyes". Especialmente virulento fue el ataque de la opinión pública contra la Standard Oil Company desde 1890. Este movimiento finalmente condujo en ese mismo año a la aprobación por el congreso norteamericano de la Antitrust Act, y a su aplicación contra la Standard Oil en 1906, fruto de lo cual fue la división en 1911 del consorcio encabezado por el holding Jersey Standard (que había adquirido acciones de más de 70 compañías petrolíferas) en 36 sociedades filiales independientes; o de la American Tobacco Company, que tenía en cartera valores de más de 60 sociedades.[49]

Nace entonces la semántica del término competencia, empezando a distinguirse entre competencia legítima y sana frente a competencia depredadora o excluyente (Pusateri, 1987: 197). En otros términos, las actuaciones de los tribunales centran su atención en la "regla de la razón", que considera ilegales únicamente aquellas actividades competitivas que supongan restricciones "injustas" o "irrazonables" al comercio, dejando de lado el hecho mismo de la asociación de empresas. Este cambio de tendencia quedó refrendado en Estados Unidos con la ley Clayton y con la Federal Trade Commission Act de 1914, cuya doctrina fue la de controlar el monopolio basado en la competencia "injusta" y en las prácticas discriminatorias.

Nace entonces también el *movimiento orientado a reforzar el papel de las pymes en el fomento de un intenso clima de competencia interna,* en el cuál florezcan oportunidades para muchas empresas. En Estados Unidos existe una ley de emprendimiento desde 1953 que ha hecho de las pymes el principal agente de la creación de empleo.

Por otro lado, esta visión crítica considera que la lectura impuesta por la Economía Industrial y la teoría estratégica de la gran empresa para prede-

[49] Véase Pusateri (1987: cap. 11) para un profundo análisis del movimiento anti-gran empresa y anti-monopolio norteamericano.

cir el triunfo de la gran empresa y la relegación de las pymes a huecos de mercado poco atractivos para la primera, es criticable a la luz de la falta de consistencia de la evidencia empírica sobre la superioridad global de las primeras y de la persistencia del debate sobre la relación entre tamaño de empresa y rentabilidad o supervivencia. Ya hemos hablado de la relación entre dimensión y supervivencia empresarial en el epígrafe II.2.2. En el epígrafe IV.3 nos centraremos en los vínculos del tamaño con la supervivencia empresarial. Anticipemos ahora algunas de las evidencias empíricas que fueron agrietando la inquebrantable fe en la gran empresa.

Las mismas hacen referencia a los *crecientes problemas de las grandes empresas integradas para competir con las estrategias y estructuras del pasado*. La euforia por el tamaño y la obtención de economías de escala, que dominó el pensamiento económico hasta los años 70, pasó su particular rubicón con la crisis de la década de 1970.[50] Esta crisis económica supuso una cura de humildad para las grandes empresas, pues las tendencias hacia una mayor concentración industrial y la mayor mortalidad comparada de la pyme se invirtieron. Mientras que en el anterior ciclo económico expansivo la bondad de la situación no ayudó a la pyme a sobrevivir debilitándola aún más frente a la gran empresa, la crisis de los años 70 produjo efectos opuestos. A ello contribuyó su distinta naturaleza, que sumó la crisis estructural a los clásicos problemas de cualquier crisis (caída de la demanda e incremento de los precios relativos de la mano de obra, los recursos primarios y el capital).

Los sectores donde la concentración productiva era mayor (industrias de bienes de gran consumo y de consumo duradero, industrias de bienes intermedios e industrias pesadas) fueron precisamente los que acusaron en mayor medida la crisis estructural. Ello ocasionó una importante caída del empleo en grandes empresas industriales en casi todos los países europeos durante la década de 1970 (tabla 4.1), y una revitalización de las pymes plasmada en el aumento de su número (que había disminuido durante los años sesenta) y su mayor crecimiento en producción e inversión en relación a la gran empresa (tabla 4.2).

[50] Este punto de inflexión en la importancia de la concentración industrial está ligado a la obsolescencia de la forma organizativa integrada, que analizaremos en el epígrafe IV.5.

Tabla 4.1. Evolución del empleo en grandes empresas industriales (más de 500 asalariados) de algunos países europeos

País	Periodo	Ganancia o pérdida de empleo	
		En miles	En %
Francia	1971-1979	- 180	- 7,1
Italia	1972-1979	+ 20	+ 1,1
Reino Unido	1971-1979	- 647	- 12,2
Holanda	1970-1980	- 200	- 35,2

Fuente: Barain & Frachebourd (1982).

Tabla 4.2. Tasa de crecimiento del valor añadido y la inversión en algunos países industrializados durante la década de los setenta

Dimensión de la empresa (número de asalariados)	Tasa media anual (%)					
	Producción			Inversión		
	Francia	Italia	R. Unido	Francia	Italia	R. Unido
20-99	13.6	41.4	33.8	17.8	26.5	46.0
100-499	12.9	44.5	29.8	16.7	25.1	32.6
+ 500	13.3	39.7	30.0	16.3	23.8	27.3
TOTAL	**13.3**	**40.7**	**31.0**	**16.5**	**24.5**	**29.8**

Fuente: Panizo (1985: 98).

Las presiones sobre las estructuras pesadas y menos rentables de las grandes empresas han continuado durante los años 80-90 con un buen número de *procesos de reestructuración de grandes corporaciones, en la línea de convertirse en organizaciones más esbeltas y de reducir costes.* La metáfora de "gigantes que aprenden a bailar" (parafraseando un famoso libro de la gurú Ross Elisabeth Kanter) describe acertadamente el nuevo panorama.

Como ejemplo, podemos citar las duras noticias sobre despidos consecuencia de reestructuraciones y procesos de fusión aparecidas durante el año 1997, referidas a grandes empresas líderes en sus respectivos negocios: Eastman Kodak 10.000 personas; Levi Strauss 6.400; Fruit of the Loom 3.000; K-Mart 28.500; Citicorp 7.500; Waste Management Inc. 1.200; o Kemet 1.000[51]. EDS, la segunda compañía del mundo en servicios informáticos tras IBM, llevaba desde 1996 a cabo un proceso de adelgazamiento que incluyó

[51] *Expansión*, 20 de noviembre de 1997, pp. 25.

recortes de personal (20.000), abandono de actividades no rentables y saneamiento de activos, que supusieron un coste superior a los 1.400 millones de dólares. Dos años más tarde, nuevas noticias del mismo cuño invadieron los medios de comunicación, referidas ahora a compañías emblemáticas como Nissan (que anunciaba la supresión de 30.000 empleos, cerrar una planta y reducir el número de mandos intermedios –un informe señalaba que sobraban 4 de 5– dentro de un plan bianual –2000/2002– para reducir costes en 3.300 millones de dólares)[52] o Procter & Gamble (despido de 15.000 trabajadores, el 13% de su plantilla, y cierre de 10 plantas).

La entrada en el nuevo milenio no detuvo este proceso de reestructuración de grandes empresas, motivando que *The Economist* publicaba en octubre de 2005 un interesante artículo titulado *El ocaso de los depredadores*. El enfriamiento y la ralentización económicos apreciados desde el año 2000 tuvieron sus primeros ecos en muchas grandes empresas más. Las noticias divulgadas en la prensa económica daban cuenta de ajustes de plantilla, sólo en los primeros meses del año 2001, de 321.000 empleos.[53] El despido masivo se convirtió, incipientemente en el año 2000 y decisivamente en el año 2001, en decisiones cotidianas en todos los sectores de la economía, desde las telecomunicaciones (Motorola –el segundo mayor fabricante de móviles del mundo–, Lucent o Nortel Networks) hasta el automóvil (Daimler-Chrysler, General Motors, Ford), pasando por los suministradores del automóvil (Valeo), el tiempo libre y el entretenimiento (Disney y AOL Time Warner) o el gran consumo (Procter & Gamble, Sara Lee). En Europa, el caso más sonado fue Marks & Spencer, la cadena británica de tiendas que ha decidido a principios de abril del año 2000 tuvo que cerrar sus 38 establecimientos allende el Reino Unido y replegarse a su mercado natal, asumiendo plenamente el fracaso de su estrategia de crecimiento internacional por su incompetencia en la adaptación a cada mercado nacional.

Pero el impacto más sonado fue la transformación de la industria del automóvil, prototipo de la empresa integrada y de los procesos de concentración desde su mismo nacimiento. La industria del automóvil ha sido un ejemplo de procesos de concentración desde su mismo nacimiento. General Motors nació con la unión de 200 pequeños fabricantes. Durante la primera mitad del siglo XX, el impulso hacia la concentración siguió creciendo, has-

[52] *Expansión*, 27 de septiembre de 1999, pp. 7.

[53] *Expansión*, 11 de abril de 2001, pp. 4.

ta el punto que tres productores (Ford, General Motors y Chrysler) tenían en sus manos la industria. La misma situación se vivió en Europa, aunque alguna década más tarde. En los años 70, prácticamente toda la industria automovilística británica se unió en British Leyland, convirtiéndola en la tercera compañía del sector más grande del mundo; en Francia, Peugeot compró Citroën. La tendencia integradora ha proseguido hasta finales del siglo XX, siendo botones de muestra la compra en 1998 de Chrysler por Daimler-Benz y al año siguiente de Nissan por Renault. Los resultados de esta política han sido nefastos, hasta el punto (por ejemplo, la fusión de Daimler-Benz y Chrysler) que la compañía resultante vale hoy menos en Bolsa que lo que valía la primera sola anteriormente. Por su parte, General Motors, el primer fabricante de automóviles del mundo, anunciaba que cerró el ejercicio 2000 con una caída de los beneficios del 51%, consecuencia del cual puso en marcha un plan de ahorro que incluyó la desaparición de la filial Oldsmovile (una marca clásica en el mercado estadounidense) y el recorte de la plantilla europea y norteamericana en un 10%.[54]

Aun cuando los grupos diversificados siguen abundando en los mercados de valores de Estados Unidos, Europa y Asia, la reacción contra los grandes conglomerados está siendo igualmente intensa por parte de los grandes inversores de capital riesgo y los hedge funds, de modo que (a título de ejemplo) las compañías más grandes y diversificadas fueron las que exhibieron peores resultados en Wall Street durante 2005 (las 25 mayores empresas por capitalización del índice S&P 500 cotizaban ese año al PER más bajo de los últimos 20 años). Los gestores de estos fondos de inversión llevan tiempo sosteniendo que prefieren distribuir ellos mismos los activos a dejarlos en manos de conglomerados. Consecuentemente, se está produciendo un proceso de desintegración de empresas como Cendant (un gran grupo de ocio que fue cuidadosamente diseñado para equilibrar el riesgo entre industrias y las diferentes fases del ciclo económico), que se dividirá en cuatro partes vendiendo una de sus perlas, la compañía de coches de alquiler Avis; y muchas otras como Viacom, Altria o Anglo-American (Roberts & Authers, 2005).

En tercer lugar, existen *abundantes excepciones a la hipótesis que asocia directamente tamaño y competitividad*. La investigación más reciente enfocada a la medición de los fenómenos de escala sugiere que, excepto en activi-

[54] *Expansión*, 18 de enero de 2001, pp. 9.

dades concretas, el tamaño proporciona unas ventajas modestas. La creciente segregación de los activos menos rentables en empresas diversificadas corrobora esta conclusión (Clarke, 1985: 154-169; Fariñas, 1993: 249).

Procter & Gamble es un ejemplo paradigmático[55]. Tras su anterior gran reestructuración de sólo seis años antes, que supuso 13.000 despidos y el cierre de 30 plantas, a mediados de 1999 su CEO anunciaba una nueva reestructuración de seis años de duración con un coste estimado de 1.900 millones de dólares, la reducción de 15.000 puestos de trabajo (13 % de su plantilla) y el cierre de 10 plantas. El gigante norteamericano de productos de gran consumo (con una facturación entonces de 37.100 millones y un beneficio neto de 3.780 millones) hacía públicos así sus graves problemas nacidos, como su propio CEO decía, de ser "un grupo conservador y burocrático". La crisis de resultados de P&G (que perdió un 10% de su cuota de mercado entre 1993 y 1998) obedecía, tanto a su incapacidad de afrontar la competencia en precios como a su falta de innovación. Su CEO reconocía que el último producto realmente innovador lanzado por P&G fue la línea de higiene femenina Always, asacada en 1982. Su burocrática estructura, orientada a evitar el riesgo pero dando a los directores nacionales derecho de veto sobre decisiones de I+D, ventas y marketing, se unía a una confusa estrategia de producción mezcla de diferentes plataformas. La competencia más preocupante no era su gran rival europeo Unilever[56], sino firmas más pequeñas como Colgate-Palmolive, Clorox y la japonesa Kao. El plan de reestructuración formaba parte de la estrategia de incrementar las ventas mediante la reorganización de las operaciones por líneas de producto, en lugar de por regiones: P&G estaba dividida en más de 100 centros de beneficio organizados por áreas geográficas, que se simplificaron en una estructura de siete unidades de negocio organizadas por categorías de productos.

La *pérdida de competitividad de la gran empresa y la competencia directa que les están planteando empresas de menor tamaño* ha sido otro mazazo contra la santificación del volumen. Trabajos como los de Hammermesh,

---

[55] *Expansión*, 10 de junio de 1999, pp. 17; *Actualidad Económica*, 28 de junio de 1999, nº 2140, pp. 62.

[56] De hecho, la multinacional angloholandesa Unilever sufre problemas similares. A fiales de febrero de 2000, ha anunciado una profunda limpieza de su estructura que implicará el cierre de 100 fábricas y la eliminación de 25.000 empleos (el 10 % de su plantilla). Véase *Expansión*, 20 de marzo de 2000, pp. 2.

Anderson & Harris (1978), Woo (1983, 1987) y Woo & Cooper (1981, 1982, 1984) han revelado que, en muchas actividades, aparecen pyme que, pese a su baja cuota de mercado, son competidores rentables frente a organizaciones de mayor tamaño, revelando una anomalía respecto al supuesto de que estarían obligadas a competir con estrategias de nicho. Ebben & Johnson (2005) aportan incluso evidencia empírica de que las pymes pueden alcanzar rentas económicas con estrategias tanto de flexibilidad como de eficiencia. Los trabajos de Woo & Cooper, derivados de la explotación de la base PIMS, han llegado a la conclusión de que la pyme de alto desempeño estaba localizada en entornos caracterizados por la estabilidad, productos de alto valor añadido y gran número de competidores. Sin embargo, se pueden citar ejemplos en otro tipo de negocios de acelerado cambio tecnológico y con una competencia escasa.

Las pymes y las redes de pymes manifiestan dinamismo, obligando a grandes empresas a procesos de desintegración para poder competir con éxito frente a ellas. Veamos el caso de las agencias publicitarias. El tamaño de los grandes anunciantes multinacionales provocó la creación de grandes grupos como BBDO, DDB, FCB, Publicis o McCann Erickson, con centenares de oficinas por todo el mundo. Sin embargo, en los últimos años han irrumpido una serie de micro-redes publicitarias, formadas por entre 4 y 10 agencias pequeñas (en muchos casos, con una sola oficina), al estilo de Voluntarily United Group of Creative Agencies (conocida abreviadamente como United, creada en 2005), Fallon Worldwide, Mother (creada en 1996), Bartle Bogle Hegarty (BBH, creada en 1982) o Wieden + Kennedy (inventora del eslogan de Nike *Just do it*). Estas microrredes ocupan ya los primeros puestos en cuanto a prestigio creativo (por ejemplo, BBH recibió en 2004 el premio a la mejor agencia del año de la revista británica *Campaign*), arrebatando cuentas a multinacionales como Coca-Cola (Wieden + Kennedy), British Airways (BBH) o BMW (Fallon).

Este deterioro de la posición competitiva de la gran empresa ha sido apreciable incluso en las industrias donde la escala era esencial para prestar servicios a grandes multinacionales en el ámbito internacional. Este cambio de las pautas competitivas se constata con claridad en el negocio de la publicidad. Hasta los años 80, las políticas de contratación de asesoramiento publicitario por las grandes empresas buscaban alcanzar economías de escala, y consecuentemente trabajaban con 3-4 grandes agencias (frente a las 40-50 del pasado) capaces de estar a la altura de su dimensión global. Los

años 90 contemplaron un giro estratégico hacia la idea "cuanto menor, mejor", revitalizando las ventajas que sólo las pequeñas agencias podían dar: estilo, creatividad, una atención personalizada y más cercanía al cliente. Se pueden encontrar múltiples ejemplos de esta evolución de los mercados: United Airlines cambió su agencia publicitaria desde Leo Burnett hacia la pequeña agencia Fallon McElligott; detrás de la famosa campaña *Just do it* de Nike estaba la pequeña agencia Wieden & Kennedy. Un buen caso representativo de hacia dónde soplan los vientos es precisamente la agencia estadounidense Leo Burnett, la 8ª en el ranking mundial, que emprendió a finales del pasado siglo un proceso de cambio radical de su estructura centralizada, poniendo en marcha un modelo de "pequeñas agencias dentro de una gran agencia", cada una de las cuales cuenta con su propio equipo de gestión y responsable de un número reducido de clientes organizados por sectores (Beatty, 1997: 30). Coca Cola revolucionó su estrategia publicitaria para relanzar la marca, escogiendo a las mejores agencias creativas en la actualidad (Catedral, Sra. Rushmore, El Sindicato y el Laboratorio en España); esta nueva línea de comunicación obedecía a la estrategia local recientemente implantada, que concede a los directivos nacionales un mayor poder de decisión, encargando cada vez más campañas de publicidad a agencias locales en lugar de traducir los spots creados en Estados Unidos[57]. La agencia mediana es la más perjudicada, porque no llega a ser grande y dejó ya de ser pequeña.

La consultoría es otro caso sintomático. Una nueva generación de consultoras en *e-business*, entre las que se encuentran Razorfish, Scient, Sapient, Lante o Viant, están capturando clientes (algunos de gran tamaño como ATT, Nokia, American Express o General Motors) a las grandes firmas, incluidas los gigantes como PwC, Ernst & Young o KPMG nacidos de múltiples fusiones. Representantes de las Top 10 reconocen profundos cambios, porque "hay un espíritu muy diferente fuera que ejerce una gran presión sobre nosotros" (Shapinker, 2000).

Es también el caso de Acerinox, el fabricante español de acero inoxidable que a principios de siglo ostentaba la rentabilidad más alta del mundo en esta actividad (bien distinta por cierto del acero común), aunque sólo posee el 14% del mercado europeo y ocupando el cuarto lugar del ranking mundial. El negocio de acero inoxidable ha experimentado un intenso pro-

[57] *Expansión*, 18 de enero de 2001, pp. 10.

ceso de crecimiento, habiéndose reducido el número de competidores desde 23 a sólo 4. La estrategia de Acerinox es perfectamente descrita por su Presidente Victoriano Muñoz cuando afirma que "seremos los más pequeños y estaremos encantados de serlo. Ya iremos creciendo. Nuestra trayectoria desde hace 30 años es crecer orgánicamente (...) Nosotros no tenemos la ambición de ser grandes y sí de seguir siendo los más competitivos del mundo. Queremos seguir haciendo honor a esta reputación en el mercado. El tamaño no nos preocupa, la obesidad no es lo mejor".

El caso de los *chaebol* coreanos ofrece una ilustración perfecta de las tendencias modernas. El desarrollo económico de Corea del Sur ha descansado en estos enormes y poderosos conglomerados empresariales, como Hyundai, Samsung, LG, Daewoo o SK, los cinco grandes chaebol cuyas ventas suponían a finales de los años 90 la mitad del PIB coreano. Para hacernos una idea, podemos citar el ejemplo de la ciudad de Hyundai, Ulsan. En esta localidad, donde se encuentra su fábrica de automóviles (la más grande del mundo), que empleaba a 24.000 personas, la compañía empleaba al 20 % del millón de habitantes, pero el resto trabajaba para proveedores de Hyundai, existiendo además la Escuela Hyundai, el centro social Hyundai, el hotel Hyundai, gasolineras Hyundai, un centro comercial Hyundai, etc. Tras la crisis económica que hundió al país el año 1998, los chaebol han sido fuertemente criticados, siendo sus principales fallos tres: niveles de deuda realmente insostenibles, una producción muy superior a la demanda, y métodos de gestión que no brillaban precisamente por su transparencia. Dentro del plan de reestructuración impulsado por el FMI en diciembre de 1998, se exigió a los *chaebol* su particular *lifting*, sintetizado en los siguientes puntos: concentración en el *core business* (frente a su dispersión actual por más de 20 negocios distintos), incrementar la transparencia en la gestión, refuerzo en la colaboración con las pymes y facilitar la entrada de capital extranjero (tabla 4.3). Además, el gobierno surcoreano se fijó como otro objetivo ayudar a las pymes a competir frente a los *chaebol*, pasando la etapa de productores en sectores proveedores de los últimos. El propósito de "convertir el siglo XXI en la era de las PYME", confesado en un polémico informe del SMBA (Dirección de Pequeñas y Medianas Empresas) de mayo de 1998, tenía un alto valor simbólico en un país que era el prototipo del poder de la gran empresa.

Tabla 4.3. Los planes de reestructuración de los *chaebol* coreanos

HYUNDAI
— Concentración en 5 divisiones (industria pesada, automóvil, electrónica, construcción, finanzas). — Intercambio de activos: adquisición de LG Semiconductores (chips), Hanwha Energy (petróleo) y KIA (automóviles). Venta del negocio químico (Hyundai petroquímicas). — Reducción de 49 a 20 filiales. — Reducción de la deuda de 66.100 a 37.800 millones $ en 1999.
SAMSUNG
— Concentración: en electrónica. — Recorte del 50 % en los costes, como el uso de energía. — Intercambio de activos: venta de la división de automóvil a Daewoo, compra de Daewoo Electronics.
LG
— Concentración: en electrónica, comunicaciones e Internet. — Venta del 50 % de su negocio de TV con pantalla plana a Philips. — Reducción de "inversiones innecesarias".
DAEWOO
— Concentración: en automóviles, comercio y finanzas. — Intercambio de activos: venta de Daewoo Electronics y compra de automóviles Samsung. Venta de acciones de Daewoo Heavy Industries (astilleros), Orion Electric y Hilton Seúl. — Reducción a 34 filiales. — Reducción de la deuda en 200 % para 1999.
SK
— Congelación de salarios a todos los trabajadores. Reducción del 30 % en los costes. — Suspensión de los planes de inversión a largo plazo.

Fuente: elaboración propia.

Otra anomalía empírica alude a la *alta tasa de fracaso del crecimiento externo por medio de fusiones y adquisiciones.* Porter (1973: 81) estima que menos del 50% de las fusiones practicadas entre 1885 y 1905 prosperaron; los casos de éxito eran entre empresas de industrias tecnológicamente modernas con una fuerte presencia de economías de escala, como la industria del petróleo o del acero; mientras que los fracasos eran elevados en industrias intensivas en trabajo, técnicamente mal equipadas o con niveles de ventas no demasiado elevados, como las actividades de madera para la construcción, artes gráficas o textil. La evidencia empírica no ha cambiado y sigue sin ser precisamente favorable para esta estrategia de crecimiento, pues el 70% de las integraciones no lograron los beneficios previstos, según la investigación de Andersen Consulting. Otro informe de KPMG estimaba que sólo la mitad de las fusiones han creado valor para el

accionista; y en uno de cada tres casos, las operaciones sólo aportan una diferencia insignificante (Camisón, 2003: 707).

A pesar de estas evidencias, la oleada de operaciones históricas ha proseguido hasta la primera década del nuevo siglo. Mas el planteamiento estratégico de las empresas es ahora generalmente otro: las fusiones y adquisiciones no suelen obedecer tanto a objetivos de reducción de costes, como al crecimiento sostenido, la nueva prioridad estratégica desde los años 90 para hacer frente a la "nueva economía". Un símil de Ernesto Jiménez, del despacho de abogados Garrigues & Andersen, explicaba la diferencia: "La de los ochenta fue la época del tiburón: una empresa compraba a otras para quedarse con lo necesario y, después, destrozarlas; los noventa son la era del atún, cuyo único objetivo es comer para engordar y seguir nadando"[58]. Como botón de muestra, podemos reproducir la opinión de Matías Rodríguez Inciarte, entonces vicepresidente del BSCH, para quien lo importante era crecer, afirmando sobre las estrategias para ello: "el crecimiento orgánico, las alianzas y los acuerdos son válidos porque dan impulso a áreas concretas, pero no permiten grandes crecimientos por encima de la media del sector. La fusión, sin embargo, permite mejorar la posición competitiva, incrementar la eficiencia y romper la rutina en la gestión".

No obstante, otras compañías demuestran la existencia de otras fórmulas para crecer de forma más rentable, entre Nestlé, que ha optado para mejorar su rentabilidad y seguir creciendo por la innovación (por encima de la compra de empresas o el aumento de la inversión en marketing). La contestación a las fusiones desde por los analistas es bien ejemplificada por las opiniones de quien fuera director general de Gemini Consulting en los años 90, Richard Seurat, para quien sólo 41 de las 1.000 mayores compañías del mundo han logrado sus objetivos con fusiones, concluyendo que "todas las fusiones son ineficaces" y que "la mayor parte de las fusiones de hoy son *splits* del mañana".[59]

[58] *El País*, 6 de agosto de 2000, pp. 48.

[59] *Expansión*, 26 de octubre de 1999, pp. 24.

IV.2.8. La teoría estratégica de la pyme

Estas controvertidas evidencias empíricas, unidas a una mejor comprensión de los problemas de la investigación estratégica convencional, han abierto el camino a la *Teoría de la Competitividad de la Pyme.* Las nuevas líneas de investigación enmarcadas en esta teoría rechazan la influencia cultural de la academia sobre estrategia y la práctica estratégica de la gran empresa. Esta nueva orientación parte de la crítica a la teoría estratégica racional y a la Economía Industrial, por los sesgos que ha ocasionado su obsesión por la formalización de la labor directiva y la jerarquización organizativa, el poder de mercado, las ventajas en costes asociadas a la escala y las estrategias de crecimiento externo que priman la diversificación y la integración vertical.

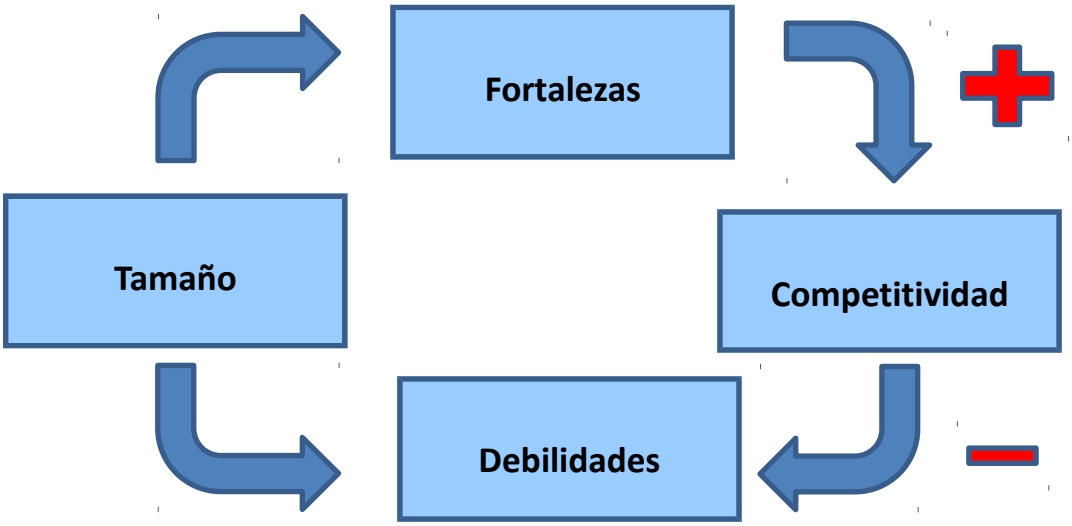
El esquematismo inherente a los modelos de cartera resulta innecesario en la pyme, por ser menor su diversificación de actividades y mayor el conocimiento directo por la dirección de cada una de ellas. Las pymes son dirigidas de modo distinto a la gran empresa en múltiples aspectos, como su organización (Olsen, 1987), su planificación (Schrader et al., 1989), su proceso de control (Pearson, Bracker & White, 1990) o su sistema de información y el uso de que ella se hace (Fann & Smeltzer, 1989). La pyme no necesita además simplificar sus procesos, pues por su propia naturaleza generalmente son ya poco complicados. Por ello, el proceso estratégico en la pyme no necesita, es más, debe rehuir el establecimiento de mecanicismos y uniformidades, para propiciar una reflexión más libre apoyada en los valores propios de su diseño organizativo, que le permiten percibir una gama de aspectos de la realidad fuera del alcance de la gran empresa. Esta distinción entre la gran empresa y la pyme es relevante a efectos de la discusión sobre el valor relativo de la mecánica y las herramientas empleados para el desarrollo del proceso, frente al valor de la reflexión y los objetivos perseguidos. Por consiguiente, un principio básico del proceso estratégico en la pyme sería el fomento de una actitud estratégica, pero sin caer en esquematismos que mermen la flexibilidad y la creatividad del proceso.

La aplicación a la pyme de modelos de comportamiento concebidos para la gran empresa puede ser igualmente contraproducente. El principal error propiciado por este efecto ha sido encaminar a la pyme a competir contra la gran empresa utilizando sus propias armas (efectos de costes, economías de escala y curva de aprendizaje), olvidando que existen *estrategias alternativas*

para la reestructuración organizativa de cara a la búsqueda de una dimensión competitiva" (Camisón, 1996a: 66, Camisón, 2000d: 23). A la luz de estas ideas, el aumento del tamaño de empresa puede ser una opción válida en ciertos casos, pero es inalcanzable y no necesariamente la mejor alternativa en muchas otras situaciones (Lafuente & Yague, 1989). Sólo de esta forma serán sostenibles las *relaciones pyme-gran empresa tanto de complementariedad como de competencia y cohabitación* (Camisón, 2003: 687).

La idea mollar de la Teoría de la Competitividad de la Pyme reside en enfatizar la existencia de unos *factores de competitividad extraños al efecto volumen y ligados directamente a la especificidad de la pyme.* Desde esta óptica, se sostiene que la pyme tiene oportunidades para competir con eficacia y eficiencia con la gran empresa, si desarrolla proyectos estratégicos propios asentados en las fortalezas que nacen de sus notas características, aunque también se enfrenta al reto de subsanar las debilidades que derivan igualmente de su naturaleza. Así pues, la relación tamaño-competitividad sigue siendo directa, aunque los efectos pueden discurrir por dos vías, según la empresa aproveche las fortalezas que el pequeño tamaño da para mejorar su competitividad, o caiga presa de las debilidades latentes a su talla menor que conducirían a deteriorarla (figura 4.7).

Figura 4.7. Relación tamaño-competitividad en la teoría estratégica de la pyme



Fuente: elaboración propia.

Esta *dualidad de efectos en la relación tamaño-competitividad* explica el arduo problema que supone desentrañar la competitividad de la pyme frente a la gran empresa, así como la variedad de resultados reportados por los estudios empíricos. La primera novedad de la teoría estratégica de la pyme es defender la existencia de factores de competitividad diferenciales y específicos de las pymes y las grandes empresas. La segunda innovación teórica es que, en vez de predicar un efecto unívoco del tamaño en la competitividad, admite que los factores competitivos clave pueden conducir a resultados bien distintos según cual sea el comportamiento de la empresa. La misma variabilidad que las pymes ofrecen en sus fortalezas y debilidades se traslada a los resultados conseguidos, pues según sean unas y otras será la variación de la competitividad empresarial. Se trata pues de un enfoque menos determinista acerca de la relación entre tamaño y competitividad que el propugnado por la teoría estratégica de la gran empresa, y que a diferencia de este no defiende la superioridad competitiva *per se* de la empresa de talla pequeña, a la que reconoce potenciales debilidades como las reseñadas en la tabla 4.4.

Pero hay una cosa que no cambia con este nuevo desarrollo teórico. El desarrollo de este enfoque vuelve a retomar la visión del tamaño como variable exógena e independiente del contexto interno y externo de la empresa, pero ahora para defender la *existencia de respuestas estratégicas ajustadas a las peculiaridades de la pyme y la gran empresa.* Por tanto, el tamaño se sigue visualizando como el origen de las asimetrías competitivas y de la heterogeneidad en el desempeño.

Es en este punto donde la teoría estratégica de la pyme se aparta del pensamiento económico canónico, el cual defiende que los factores claves de éxito son genéricos para todas las empresas al ser consustanciales a características externas a las mismas, referidas a la naturaleza de la industria y del entorno; y a características organizativas internas que en todo caso pueden tomar distintos perfiles en cada empresa, pero pueden presentar diferencias más acusadas entre empresas de un tamaño similar que entre pymes y grandes empresas.

Tabla 4.4. Factores fundamentales de problemas de competitividad ligados al comportamiento de la pyme

FACTORES EXTERNOS
ENTORNO
— Prospectiva prácticamente inexistente — Análisis del entorno incompleto, centrado en el competidor principal y en el ámbito regional / nacional. — Fuentes de información mal estructuradas por áreas (vigilancia tecnológica, comercial, etc.) — Presupuesto limitado en el mejor de los casos a visita a ferias nacionales o internacionales. — Interconexiones entorno general – sector – cadena de valor externa deficientemente analizadas.
FACTORES INTERNOS
ESTRATEGIA
— Actitud ante el entorno pasiva o reactiva — Visión a corto plazo — Misión mal especificada y peor transmitida — Planificación-control defectuosos — Gestión de problemas por intuición (información tardía y escasamente fiable)
ESTRUCTURA
— Predomina la estructura simple o funcional — Escasa comunicación lateral — Carece de capacidades funcionales básicas en marketing, recursos humanos y finanzas — Organigrama inexistente o mediatizado por núcleos de poder ligados al patrón fundador — Plantillas escasas. Capacidades bajas en mandos intermedios y núcleo de operaciones — Tecnoestructura y servicios de escasa especialización — Individualismo y falta de experiencia de trabajo en grupo
SISTEMAS
— En el área de producción, sistemas flexibles, pero con deficiencias en mantenimiento — En el área de administración predominan sistemas informáticos escasamente integrados con otras áreas funcionales (situación atenuada por la introducción de nuevas tecnologías de la información asequibles a pymes).
POLÍTICAS
— Mal definidas o incoherentes con el estilo de dirección — Ausencia de liderazgo motivador — Política retributiva deficiente
PROCESOS
— Deficientemente definidos — Mal gestionados — Peor medidos — Basados en técnicas y apoyos de consultores externos no especializados en pyme — Incoherencias con la cultura / clima y el estilo de dirección — Falta de sensibilización previa y realismo en la gestión del cambio — Predominan los procesos de gestión de la calidad, normalización, homologación, etc.

Fuente: Aportación de F. Álvarez en Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras de Comercio (2006: 145).

El tamaño de la empresa es una variable endógena y por tanto *no es el tamaño el factor determinante de la competitividad, sino todo lo contrario: las empresas más competitivas aumentan su tamaño absoluto, si la dimensión del mercado lo permite. El tamaño de la empresa no es una variable independiente, sino que es dependiente de múltiples factores internos y externos a la organización.* Es evidente que el tamaño ayuda en un cierto momento para conseguir ciertos objetivos o alcanzar determinadas ventajas, pero a largo plazo el tamaño es una consecuencia de la competitividad y no su causa. Es pues muy importante saber los factores clave de éxito en cada negocio y dar respuestas claras y bien definidas a la pregunta de cómo aprovecharlos. Se puede sobrevivir en un mundo global siendo muy pequeño con un enfoque claro y diferenciado de mercado que optimice las habilidades singulares que la empresa o su dirección han sabido reunir o capitalizar. Se puede incluso crecer desde la condición de microempresa, compitiendo contra grandes empresas, hasta convertirse en líderes de sus mercados; pueden citarse aquí referencias de todos conocidas, como Microsoft, Apple o Amazon. Y si puede fracasar siendo muy grande si el negocio no está bien definido y no se sabe cuál es la clientela-objetivo y en qué nos diferenciamos de la competencia. Si todo está bien definido, el tamaño ayuda; pero si reina la confusión y la incertidumbre, no sobrevive ni un gigante.

Veamos pues a continuación cuáles pueden ser esos factores competitivos de alcance universal que determinan el tamaño empresarial, y por extensión la competitividad de la empresa.

IV.3. EL ORIGEN DE LAS ASIMETRÍAS EN TAMAÑO, CRECIMIENTO Y DESEMPEÑO COMPETITIVO

IV.3.1. Fuentes de ventajas sobre la competencia y rentas económicas

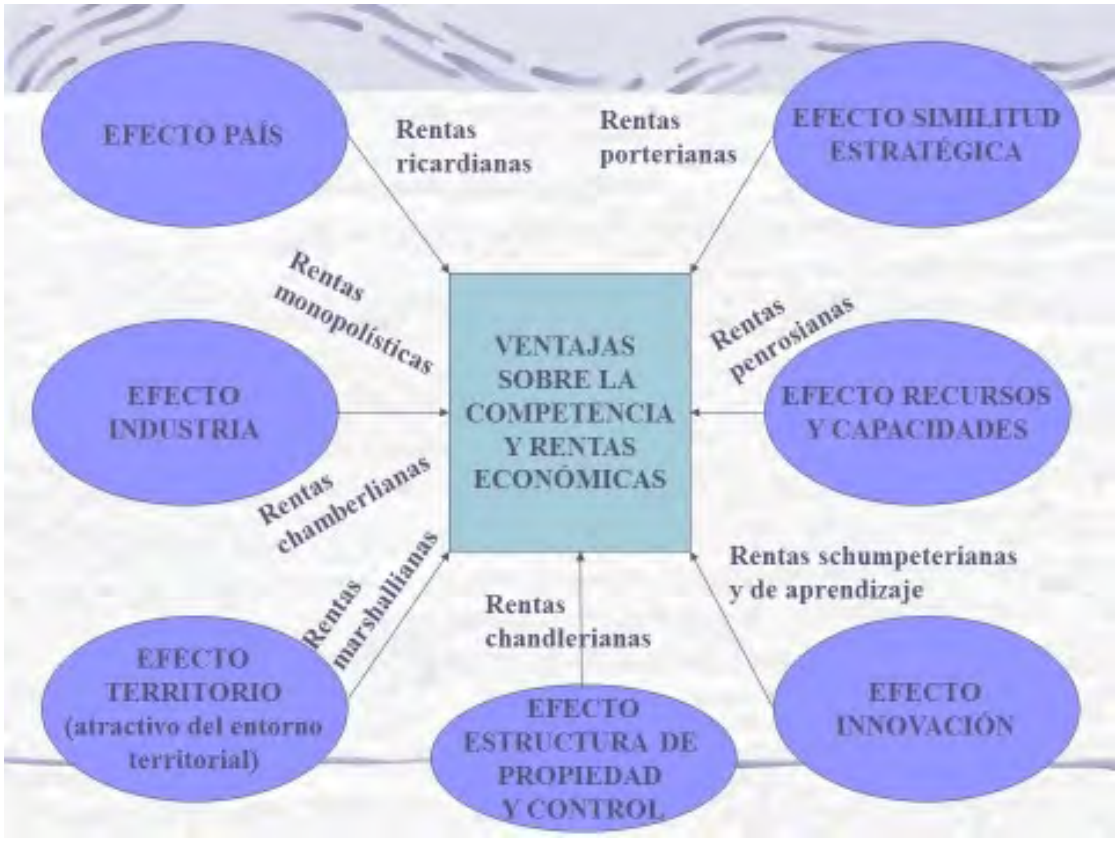
Una empresa es competitiva cuando obtiene mejores resultados que sus rivales gracias a ciertas ventajas competitivas que permiten vender más y/o a mayor precio produciendo beneficios superiores y que son difíciles de reproducir por los competidores. Luego el elemento *ventajas competitivas* es central en el estudio de la competitividad. Este concepto ha ido evolucionando con el tiempo, paralelamente al avance de la investigación en estrategia, asumiendo significados distintos según dónde cada teoría coloque el énfasis como las fuentes de ventajas sobre la competencia.

En una propuesta de clasificación de partida, podemos convenir en que la competitividad de la empresa y su disfrute de resultados extraordinarios persistentes viene condicionada básicamente por dos tipos de factores o fuentes: (1) los factores externos de competitividad, que determinan el grado de influencia sobre la competitividad empresarial del entorno organizativo; (2) las fuentes internas de ventajas competitivas que tienen su origen en la heterogeneidad del contexto interno de cada organización. En una economía de mercado, la creación de valor depende del atractivo del entorno en que la empresa se desenvuelve, de la dinámica competitiva de la industria en la que opera (y cuyas fuerzas competitivas establecen el marco de competencia con un cierto potencial de captura de rentas económicas) y de cómo la empresa se desarrolle en dicho sector o en otros (preexistentes o que ella ayude a crear).

De forma más convencional, la literatura en dirección estratégica (Camisón, 1996b; Salas, 1993b; Cuervo, 1993; Porter, 1991, 1990 a,b) ha clasificado los distintos efectos causantes de *ventajas sobre la competencia* en tres: ventajas-país (diferencias internacionales en el atractivo del entorno-país), ventajas-industria (diferencias inter-industriales de estructura) y ventajas-empresa (diferenciales inter-empresariales en recursos y capacidades específicos). Otros trabajos han enriquecido el análisis de la heterogeneidad estratégica de las empresas, incluyendo el efecto estrategia que recoge la influencia de la orientación de la estrategia competitiva sobre la variación del desempeño. Por último, también ha sido considerado el análisis del efecto territorio, a partir de la existencia de una abundante literatura que demuestra la contribución de las economías de aglomeración y los recursos compartidos a la creación de valor (p.e., Camisón, 2004b).

De manera más desagregada, los factores determinantes de la competitividad colocan el acento en fuentes de ventajas sobre la competencia de plural condición: las rentas ricardianas devengadas por las ventajas comparativas de un país, las rentas monopolísticas nacidas del poder del mercado, las rentas chamberlianas auspiciadas por la estructura del mercado, las rentas marshallianas inducidas por las economías de aglomeración, las rentas porterianas cuyo origen se sitúa en la estrategia adoptada por la empresa, las rentas penrosianas derivadas de las imperfecciones de los mercados de productos o de factores, las rentas schumpeterianas y de aprendizaje emanadas de la innovación y la experiencia, y las rentas chandlerianas germinadas por las estructuras de propiedad, gestión y gobierno.

Figura 4.8. Fuentes de ventajas sobre la competencia



Fuente: elaboración propia.

Las variables explicativas de la variación de desempeño entre entornos, industrias y empresas pueden clasificarse entonces en siete grupos (figura 4.8), emparejados con otras tantas teorías de la empresa:

1. Variables relativas a las características del entorno general en que la empresa se halla inmersa, y que pueden agruparse bajo el denominado *efecto país o efecto entorno general.* Aunque se hable de efecto país, realmente se alude a un área geográficamente suficientemente homogénea y diferenciada por sus *ventajas comparativas*, que puede ser una nación, una región, etc. Al diferencial de resultados que las empresas de un país pueden obtener sobre compañías de otras naciones lo denominamos *rentas ricardianas*. La defensa de la capacidad explicativa de estas variables procede de la Teoría de las Ventajas Comparativas del Comercio Internacional dentro del pensamiento económico neoclásico,

así como de la Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones y de algunas ramas del pensamiento económico neo-institucional.

2. Variables referentes a la industria en que la empresa está ubicada, recogidas en el llamado *efecto industria.* La Economía Industrial pone el origen de las *ventajas competitivas en las imperfecciones de la estructura del mercado de productos finales* en que está presente la empresa (concentración de la industria, barreras de entrada, economías de escala, por ejemplo), y que determinarían el potencial de generación bien de *rentas monopolísticas* (cuando se basan en el poder de mercado) bien de *rentas chamberlianas* (ocasionadas por otros rasgos de la estructura del mercado). Una ventaja competitiva sería entonces aquella producida por la mejor explotación por la empresa de las imperfecciones del mercado de productos, asumiendo: (a) implícitamente que dicha ventaja competitiva es perenne en tanto en cuanto no cambien las condiciones estructurales de la industria; (b) explícitamente que los recursos y capacidades de las empresas son homogéneos y perfectamente móviles. El efecto de la industria sobre la competitividad puede ampliarse más allá del efecto causado por la estructura del mercado, y recoger también las hipótesis contingentes clásicas en Teoría de la Organización, que aluden al efecto derivado del dinamismo, la complejidad y la munificencia del entorno sobre los resultados empresariales.

3. Variables alusivas al entorno territorial donde la empresa realiza sus actividades, y que se pueden recoger en el que llamamos *efecto territorio.* Las rentas diferenciales nacidas de ventajas de localización en cierto hábitat tienen su primer antecedente en la teoría de los distritos industriales de Marshall, que imputó la superior eficiencia de la organización de la producción en ciertas industrias a la concentración de la producción en un entorno físico con sus positivas secuelas en términos de economías de aglomeración o externalidades. Las *rentas marshallianas* han sido posteriormente teorizadas para designar las *ventajas de localización* en entornos de producción concentrada donde las empresas disfrutan de unos *recursos compartidos* diferentes a los específicos de cada una de ellas.

4. Variables relacionadas con el arquetipo estratégico seleccionado por la empresa, que hemos denominado *efecto estrategia competitiva.* Una amplia corriente de investigación en Dirección Estratégica y Economía Industrial ha buscado explicar la variación de los resultados organizati-

vos a partir de las opciones estratégicas que la empresa adopta, tanto en el ámbito de su negocio como en la configuración de su ámbito de actividad. La mayoría de trabajos en este ámbito parecen apuntar que el desempeño está afectado por la selección de sus estrategias competitivas y corporativas. Denominaremos *rentas porterianas* a las ventajas competitivas originadas por el acierto de la empresa a la hora de seleccionar su estrategia, distinguiendo dentro de la industria grupos de competidores diferenciados por su posicionamiento estratégico.

5. Variables relativas a los atributos internos de cada empresa, y que podríamos encasillar como *efecto recursos y capacidades*. El Enfoque Basado en Recursos y Capacidades (RBV) sitúa el principal determinante de la competitividad empresarial en su cartera de competencias distintivas o activos específicos, especialmente basadas en activos intangibles. La argumentación aquí sería que la persistencia de ventajas competitivas y rentas económicas entre organizaciones descansaría en sus ventajas competitivas a la hora de explotar las imperfecciones del mercado de factores que ocasionan las denominadas *rentas penrosianas*.

6. Variables relacionadas con la capacidad de innovación de la empresa, que pueden encuadrarse como un *efecto capacidades dinámicas*, y que han sido**.** Especialmente puestas de relieve por aportaciones procedentes de las vertientes dinámicas del RBV. Este conjunto de enfoques teóricos se centra en la importancia del proceso de desarrollo (creación y acumulación) de activos estratégicos como factor clave para la obtención de rentas. Ahora, el origen profundo de las rentas económicas es doble: *rentas schumpeterianas* derivadas de la innovación radical, y *rentas de experiencia o aprendizaje* basadas en la innovación incremental.

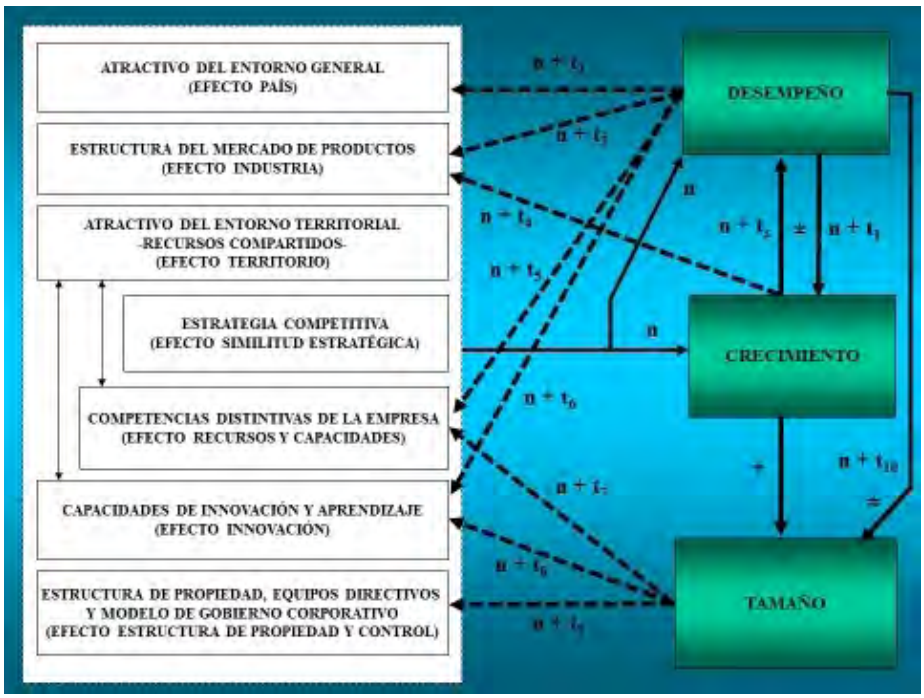
7. Variables relacionadas con la estructura de propiedad y los sistemas de dirección y gobierno corporativo de la empresa, que se organizan como *efecto estructura de propiedad y control,* y que han sido analizadas por aportaciones procedentes de la Teoría de la Agencia y de la Escuela de la Relación Estrategia-Estructura cuyo más conspicuo representante es Alfred Chandler. Las variables señaladas como teóricamente relevantes en este enfoque son todas aquellas que definen la estructura de capital de la empresa, la forma en que organiza y coordina sus equipos directivos y órganos de gobierno corporativo, y el modo en que diseña y ajusta la estrategia y la estructura entre sí y con el entorno.

Aunque estos efectos han sido analizados de forma independiente, realmente se trata de factores correlacionados que ejercen un efecto sistémico sobre el desempeño de la empresa. Por tanto, sus efectos sobre la competitividad empresarial son aditivos, es decir, complementarios. No obstante, ello no significa que sean cuasi-equivalentes. Su peso a la hora de influir sobre la variabilidad del desempeño es distinto y puede variar en función de contingencias internas y externas a la organización.

IV.3.2. El efecto de las fuentes de ventajas sobre la competencia y rentas económicas en el tamaño de la empresa: enfoque narrativo y evidencia empírica

Los efectos que tienen los factores competitivos se pueden derramar sobre el desempeño económico-financiero y el crecimiento de la empresa, y por vía de este último sobre el tamaño organizativo. Sin embargo, estos efectos no son unidireccionales, sino que el crecimiento, el desempeño económico-financiero y el tamaño de la empresa podrán a su vez tener impactos posteriores entre ellos mismos y sobre los factores competitivos en periodos temporales variables (figura 4.9).

Figura 4.9. Efecto de las fuentes de ventajas sobre la competencia en el crecimiento, el desempeño y el tamaño de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Las fuentes de ventajas sobre la competencia son los determinantes de los resultados que la empresa puede alcanzar en crecimiento y en desempeño. Tanto la expansión de la empresa como los resultados económico-financieros que consigue, descansan en las ventajas que puede extraer del atractivo de su entorno general, industrial y territorial; de la riqueza de su stock de recursos y capacidades y su habilidad para mejorarlos y acrecentarlos mediante la innovación; del acierto en su diseño de estrategia competitiva que se ajuste a la perfección a los factores del entorno (explotando oportunidades y defendiendo amenazas) y a las competencias internas (explotando fortalezas y protegiendo debilidades); y de la inteligencia a la hora de diseñar una estructura de propiedad y de control (incluyendo la selección de equipos directivos, la formación de los órganos de gobierno corporativo y los mecanismos de coordinación de equipos y órganos) que favorezca la acumulación de activos estratégicamente valiosos.

Ambos resultados se consiguen simultáneamente (periodo n) pero, así como el crecimiento tiene un impacto directo e inmediato sobre el tamaño organizativo, sus consecuencias sobre el desempeño están indeterminadas y pueden variar tanto en dirección como en el tiempo tardado en plasmarse ($n+t_x$ siendo $x \geq 0$).

El modelo tiene además una lectura dinámica, al incorporar: (a) el efecto diferido que los resultados económico-financieros pueden tener sobre el crecimiento durante un periodo t_1; (b) los cambios que el logro de ciertos resultados financieros en el año n y su empleo e inversión a posteriori pueden ocasionar sobre el atractivo del país y la estructura de la industria en los periodos t_2 y t_3; (c) la transformación de la estructura de la industria (aumentando o disminuyendo la concentración productiva) que puede suceder a la tasa de crecimiento de la empresa durante el periodo t_4; (d) las mejoras en la dotación de recursos y capacidades y en la capacidad de innovación que los resultados pueden permitir durante los periodos t_5 y t_6; (e) las posibilidades que el tamaño puede abrir (o cerrar) en cuanto al desarrollo de la cartera de recursos y capacidades (durante un periodo t_7) y de las capacidades innovadoras (durante un periodo t_8), así como en la configuración de la estructura de propiedad y control (t_9); (f) las modificaciones que los resultados económico-financieros puede ocasionar sobre el desempeño durante un periodo t_{10} en base a operaciones corporativas que acarreen aumentos de dimensión (fusiones y adquisiciones) o disminucio-

nes (estrategias de reestructuración que conlleven el abandono y venta de negocios o instalaciones).

Es ciertamente difícil concretar los efectos que los factores competitivos pueden tener sobre el tamaño de la empresa, dada su cantidad y la circularidad de las relaciones. En un intento de síntesis, la tabla 4.5 compila el impacto que las principales oportunidades y amenazas que están teniendo lugar en el entorno empresarial, así como las fortalezas y debilidades internas, pueden tener sobre la pyme regional.

Este DAFO ofrece un diagnóstico completo de las restricciones y posibilidades que la empresa valenciana deberá tener en consideración al trazar su estrategia para afrontar los cambios que se están sucediendo en su entorno, y las implicaciones especiales que todas ellas pueden tener sobre la dimensión empresarial.

Tabla 4.5. DAFO de la pyme valenciana

ENTORNO	
Amenazas	**Oportunidades**
Entorno general	
• Pérdida de ventajas comparativas en coste del factor trabajo. • Pobreza en dotación de recursos del entorno. • Debilidad de la infraestructura de I+D+i. • Debilidad del stock de conocimiento científico y tecnológico. • Debilidad de la dotación de capital humano. • Escasez de mecanismos de financiación de la I+D+i. • Bajo grado de movilidad social vertical. • Problemas de inserción de la inmigración. • Indefinición del modelo de Estado, conflictos autonómicos e incertidumbre del entorno regional. • Intervencionismo público, con uso excesivo de la autorización administrativa y una potestad política en la concesión de contratos que privilegia a las grandes empresas con mayor poder de presión y negociación • Ruptura de la unidad del mercado nacional. • Pobreza del capital político del país. • Reanimación de un clima de hostilidad contra la empresa y el empresario. • Dotación insatisfactoria de capital físico (infraestructuras y comunicaciones) • Crecimiento demográfico negativo • Debilidad financiera del gobierno autonómico • Eficacia baja de los servicios de alto valor añadido de apoyo a pymes, por su fragmentación entre múltiples instituciones y la mejorable calidad de la oferta de servicios intensivos en conocimiento para pymes.	• Regulación legal favorable a la actividad empresarial. • Competitividad en costes del sistema financiero. • Reanimación de la actividad económica y de la demanda interna • Reducción del número de competidores tras la depuración del mercado durante la crisis • Reducción del precio del suelo y disponibilidad de suelo industrial en buenas condiciones de calidad y coste • Crecimiento de la oferta de fuentes de financiación no bancarias y espacios y viveros emprendedores para start-ups y empresas gacela • Sistema educativo completo en todos sus ciclos, aunque con notorias deficiencias

Entorno específico de la industria	
• Alto grado de concentración reflejo de fuertes desequilibrios de poder de mercado. • Rivalidad importante en el negocio. • Crecimiento de capacidad instalada superior al dinamismo del mercado, al potencial de diferenciación y de exportación • Fuerte competencia en precios. • Dificultad para construir barreras de entrada con patentes. • Bajas barreras de entrada derivadas de economías de escala y de experiencia. • Altas barreras de salida emocionales. • Alto poder de negociación de los clientes. • Alto coste de adaptación al cambio • Escaso grado de interconexión entre organizaciones. • Dinamismo tecnológico del negocio (cambio acelerado y de alto coste) • Dinamismo comercial del negocio (presión de la clientela y novedad de los retos).	• Bajo riesgo de integración vertical de los clientes. • Medio-bajo poder de negociación sobre los proveedores. • Barreras de salida económicas y tecnológicas poco relevantes. • Baja amenaza de productos sustitutivos atractivos. • Reducido grado de hostilidad del entorno hacia la industria. • Densidad poblacional y grado de saturación medio-bajo.

EMPRESA	
Debilidades	**Fortalezas**
Desempeño de la organización	
• Problemas (históricos y esperados) para el crecimiento internacional. • Paridad en precios frente a la competencia de países desarrollados. • Desventaja en precios frente a la competencia de países emergentes. • Rentabilidad del capital inferior a la media de la competencia. • Productividad y eficiencia en costes inferiores a la media de la competencia.	• Capacidad (histórica y esperada) de crecimiento en el mercado nacional. • Solvencia y liquidez financieras.

Estrategia	
• Investigación y control infrecuentes y limitados de oportunidades y amenazas nacidas del entorno general. • Análisis competitivo incompleto, por el uso limitado de prácticas y la restricción espacial (local/regional), temporal (corto plazo) y de alcance (competidores conocidos, en muchos casos sólo el competidor principal) del mercado estudiado. • Gestión del conocimiento inusual: prospectiva tec-	• Segmento significativo de organizaciones con estrategias ofensivas. • Dominio al definir el ámbito de actividad de estrategias de especialización. • Peso importante de empresas con estrategias competitivas de focalización. • Potencial de diferenciación tecnoló-

nológica e inteligencia competitiva y comercial poco frecuentes. • Deficiente análisis del sistema de valor y de las interconexiones entre agentes. • Análisis del mercado orientado a la búsqueda de tendencias históricas (extrapolación) y no a de los vectores del cambio. • Bajo peso de organizaciones que se orientan a crear nuevos mercados. • Peso importante de empresas con estrategias defensivas o reactivas. • Bolsa importante de empresas con estrategias competitivas confusas o híbridas. Problemas para afrontar situaciones imprevistas. • Estrategias de precios pasivas o mercado-aceptantes, reflejo de fuerte competencia en precios. • Ausencia de enfoque estratégico. Toma de decisiones pasivas, improvisadas y guiadas por la eficiencia. Ausencia de criterios estratégicos en decisiones de inversión y gasto. • Falta de profundidad y visión a corto plazo de la dirección. • Indefinición y/o deficiente comunicación de la misión de la empresa, que da lugar al dominio de las visiones personales o de clan sobre los valores compartidos. • Ignorancia del stock de activos intangibles y despreocupación en se gestión. • Desventaja en economías de escala y experiencia por menor tamaño relativo de planta. • Percepción directiva incorrecta de la necesidad de desaprender. • Bajo potencial de diferenciación tecnológica basado en la capacidad innovadora. • Escasa uso de las patentes para la protección del conocimiento, la diferenciación tecnológica y la creación de barreras de entrada. • Proximidad a la frontera del negocio en tecnologías de proceso. • Bajo potencial de diferenciación comercial basado en la satisfacción de los clientes, la comunicación y la rapidez en el servicio. • Insuficiente esfuerzo de acumulación de activos comerciales intangibles, como reputación, imagen de marca, o calidad de servicio. • Falta de disposición hacia la búsqueda de rentas reticulares derivadas de la cooperación y de alianzas estratégicas.	gica basado en el sistema de producción personalizado o por lotes. • Capacidad de fabricar productos de calidad alta y consistente. • Potencial de diferenciación comercial basada en el ajuste a necesidades específicas de los clientes. • Capacidad de crecimiento financieramente sostenible.

• Escasa inversión en desarrollo de las competencias del capital humano. • Organizaciones poco orientadas hacia el aprendizaje y la mejora continua. • Falta de habilidad para absorber el conocimiento externo y poca cooperación Universidad-instituciones de I+D+i-empresa.	
Estructura y personas	
• Satisfacción moderada de empleados que no incentiva cooperación ni participación. • Lejanía del modelo organizativo al ideal para competir sobre intangibles, por la falta de liderazgo directivo, compromiso a largo plazo y participación en el diseño del trabajo. • Cultura organizativa poco orientada hacia la innovación. • Dominio de estructuras simples o funcionales. • Comunicación básicamente vertical, con escasa comunicación lateral. • Falta de experiencia en el trabajo en grupo. • Predominio de personal poco cualificado y escasez de técnicos y profesionales especializados. • Ausencia de liderazgo motivador y transformador.	• Proximidad del modelo organizativo al modelo ideal para competir sobre intangibles, aplicando principios de flexibilidad, cooperación interna, horizontalidad y polivalencia. • Estructura organizativa achatada.
Políticas	
• Toma de decisiones y gestión de problemas basada en la intuición. • Planificación y control inhabituales y defectuosos. • Planificación enfocada a dar respuestas precisas a problemas específicos. • Políticas mal definidas. • Falta de capacidad de financiación internacional. • Mayor inclinación hacia la integración vertical que hacia la descentralización productiva. • Falta de eficacia en la gestión de la I+D+i. • Deficiente gestión de la memoria organizativa. • Debilidad de los sistemas internos de información, que suele ser tardía y poco fiable. • Políticas de recursos humanos poco guiadas por la captación y retención de personal con talento.	• Pautas de financiación idóneas para la acumulación de activos intangibles (fondos propios).

Sistemas y procesos	
• Menor implantación de tecnologías de la información en productos y procesos. • Dominio de sistemas informáticos aplicados a tareas rutinarias y poco integrados. • Poco esfuerzo de mantenimiento preventivo. • Procesos deficientemente definidos. • Escaso hábito de gestión de los procesos, sustituida por la gestión de funciones y tareas.	• Equipamiento en activos tangibles. • Flexibilidad productiva. • Cuando se miden y gestionan, lo hacen desde planteamientos ligados a la certificación de la calidad.
Estructura de propiedad y control	
• Dificultades para la reorganización interna ante la concentración del capital y la coincidencia propiedad-dirección. • Escasez de mecanismos no conflictivos para la reestructuración externa. • Cuadro empresarial conservador reacio a incorporar socios fuera del círculo familiar o local. • Restricciones al aumento de la financiación propia por el deseo del núcleo familiar de mantener el control social. • Empresas familiares jóvenes no preparadas para los problemas del cambio generacional. • Desaprovechamiento de las ventajas de la especialización directiva profesional. • Riesgos derivados de la falta de competencia directiva mínima garantizada si no hay discrecionalidad directiva. • Baja diversificación de riesgos. • Freno a formas organizativas reticulares. • Bolsa importante de pequeñas empresas familiares marginales y antiguas, que han sido incapaces de crecer.	• Compromiso a largo plazo de la dirección cuando coincide con la propiedad.

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

No todos estos factores tienen la misma importancia a la hora de calificar el posicionamiento competitivo de una empresa. Es evidente que su prioridad dependerá de su relación con los principales retos que la organización y su entorno tengan planteados en cada momento. El entorno de la pyme valenciana, al igual que el de la española, ha sido desde que advino una economía en democracia, un escenario presidido por transformaciones radicales, que han acentuado la turbulencia en el entorno internacional y la complejidad de la vida organizativa, al dilatar los horizontes, multiplicar las necesidades de recursos y conocimientos y alimentar tendencias entrecruzadas y aparentemente contradictorias en algunos casos. El resultado conjunto de estas presiones ha sido el cambio de raíz en la forma de hacer ne-

gocios en el umbral del siglo XXI. El *Estudio Delphi sobre las fuerzas del cambio en el entorno para la empresa industrial española en el umbral del siglo XXI* (Camisón, 2007a: 45-50, 2012b) ha facultado la identificación de una amplia lista de factores motores del cambio del entorno originados por fuerzas latentes poderosas. Estos cambios se refieren a la reorganización internacional del trabajo, la revolución industrial auspiciada por una serie de vectores tecnológicos, económicos y sociales, y a las modificaciones institucionales emanadas tanto del escenario europeo como del marco mundial.

De acuerdo con esta metodología se han identificado 12 factores claves del entorno:

1. Crecimiento de la competencia internacional procedente de países emergentes con bajos costes.
2. Tendencia a la desregulación y globalización, que conducirá a configurar grandes mercados.
3. Incremento de la internacionalización, que llevará aparejados el aumento de la competencia y de la penetración de capital extranjero en los mercados nacionales, así como el desarrollo de grandes empresas.
4. Aumento del stock y del flujo de conocimientos e innovaciones en dirección de empresas, junto al crecimiento del número de instituciones dedicadas a su difusión, como reflejo del incremento de la importancia del capital intelectual y de la necesidad de formación.
5. Aumento del stock y del flujo de información y de comunicación, ligado al desarrollo de los sistemas basados en las tecnologías de la información, que propiciará una mayor transparencia informativa.
6. Aceleración del cambio tecnológico, con sus consecuencias en términos de aumento de barreras de entrada y de movilidad técnicas según la proximidad a la frontera tecnológica del negocio, y de desarrollo de organizaciones de I+D+I a gran escala o según patrones cooperativos.
7. Desarrollo de la economía digital y del *e*-business, con sus secuelas de cambio tecnológico, capacidad de distribución, riqueza de contenidos y conocimientos, potencial innovador y capacidad financiera (especialmente con mecanismos como capital-semilla, capital riesgo *y business angels*).
8. Exigencia de flexibilidad y de capacidad de adaptación a entornos turbulentos.

9. Tendencia hacia la externalización de funciones, la cooperación y la subcontratación, junto al desarrollo de redes interorganizativas.
10. Evolución de los mercados hacia la desmasificación y personalización de la demanda, aumentando su segmentación.
11. Aumento de la importancia, dentro de los atributos del producto, de la calidad y de los servicios asociados, por encima de sus características tangibles, que entre otras cosas provocará la aparición de nuevas barreras de entrada en normalización y certificación.
12. Aumento del valor competitivo de la logística, ligado a la creciente relevancia de las redes y de las plataformas de distribución, así como de infraestructuras para la comercialización.

La dinámica de la sostenibilidad microeconómica de la pyme valenciana ante estos factores de éxito vendrá determinada por las oportunidades y amenazas que dichos retos suscitan y por las fortalezas y debilidades con que cuente para enfrentarlos. Los resultados de este diagnóstico de la pyme valenciana y su grado de ajuste con los factores clave se presentan en la tabla 4.6, y no difieren en exceso de los resultados ya presentados para la pyme española excepto en el agravamiento de la intensidad de los problemas competitivos latentes.

La pyme valenciana está en una posición competitiva meridianamente desfavorable, pesando mucho más en su cartera de activos las debilidades que las fortalezas, afrontando en el entorno las amenazas con mayor intensidad y con menos visos de poder explotar sus oportunidades. La puntuación de los puntos de preocupación por ser perjudiciales para la empresa (ya sea porque un factor clave debilita una fortaleza de la empresa restándole valor, ya sea porque un factor clave impide a la empresa superar los problemas ocasionados por un cambio del entorno o bien los acentúa) es 3,4 veces mayor que la alcanzada por los puntos de optimismo o beneficiosos para la empresa (ya sea porque es un punto fuerte que le permite crear ventajas explotando un factor clave o neutralizando un problema planteado por un factor, ya sea porque un factor clave resta importancia a una posición débil en un vector). En todos los factores clave del entorno, sus posibilidades son negativas, y en una gran mayoría de vectores competitivos el balance es desfavorable. La capacidad de la pyme valenciana para afrontar el reto de la sostenibilidad microeconómica puede ser seriamente cuestionada a la luz de estos datos.

Tabla 4.6. DAFO de la pyme valenciana y su ajuste con los factores clave del entorno, 2010-2014

Vectores competitivos: principales fortalezas y debilidades (1)		Factores claves del entorno (2)												Efecto (3)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	+	-
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PAÍS O ENTORNO GENERAL															
1	Ventajas comparativas en coste del factor trabajo	-	-	-	0	0	+	-	-	-	0	+	0	**2**	**6**
2	Dotación de recursos del entorno	-	-	0	+	0	+	+	0	-	0	-	0	**3**	**4**
3	Ventajas comparativas en capital intelectual (tecnológico y humano)	0	0	-	-	-	-	-	-	0	-	-	0	**0**	**8**
4	Indefinición del modelo de Estado, conflictos autonómicos e incertidumbre regional	0	-	-	0	-	-	-	0	0	0	0	-	**0**	**6**
5	Ruptura de la unidad del mercado nacional	0	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0	-	**0**	**9**
6	Stock de capital político del país	-	-	-	0	0	0	-	-	0	0	0	0	**0**	**5**
7	Ventajas comparativas en capital físico	-	-	-	0	-	0	-	0	-	0	0	0	**0**	**6**
8	Ventajas comparativas en regulación legal favorable	+	-	+	0	+	+	+	+	0	0	0	0	**6**	**1**
9	Ventajas comparativas en capital financiero para pymes	0	-	-	0	0	-	+	-	0	0	-	-	**1**	**6**
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ENTORNO COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA															
10	Alto poder de negociación de los clientes	-	-	-	0	-	0	+	-	0	-	-	0	**1**	**7**
11	Alto grado de rivalidad en el negocio y fuerte competencia en precios	-	-	-	0	-	-	0	0	0	+	+	0	**2**	**5**
12	Dificultad para crear barreras de entrada con patentes	-	-	-	0	+	-	-	-	0	0	-	0	**1**	**7**
13	Bajas barreras de entrada derivadas de economías de escala y experiencia	-	-	-	0	+	0	0	0	-	+	+	-	**3**	**5**
14	Entorno genérico poco munificente (riesgo)	0	-	-	0	0	-	0	-	-	-	-	-	**0**	**8**
15	Complejidad del entorno genérico por el bajo grado de interconexión	0	-	-	0	0	-	-	-	-	0	-	-	**0**	**8**
16	Complejidad del entorno genérico por dinamismo comercial y tecnológico	-	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	0	**0**	**8**
17	Alto poder de negociación de los proveedores	-	-	-	+	+	0	-	-	-	0	-	-	**2**	**8**
18	Baja amenaza de productos sustitutivos atractivos	0	+	+	0	-	0	-	0	0	0	0	0	**2**	**2**
19	Reducida hostilidad del entorno hacia la empresa y la industria	0	+	+	0	0	+	+	+	0	0	0	0	**7**	**0**
20	Alto grado de concentración y desequilibrio de poder de mercado	-	-	-	+	+	-	-	-	+	+	+	-	**5**	**7**

21	Crecimiento de la capacidad productiva instalada superior a la demanda	-	-	-	0	0	+	+	-	+	+	-	-	**4**	**6**
22	Altas barreras de salida emocionales	-	-	-	+	0	-	-	0	0	0	0	0	**1**	**5**
23	Alto coste de adaptación al cambio	-	-	-	0	+	-	-	-	0	-	-	0	**1**	**8**
FORTALEZAS Y DEBILIDADES INHERENTES A LA EMPRESA															
24	Potencial de crecimiento en el mercado nacional	-	-	+	0	0	-	-	-	0	+	+	0	**3**	**5**
25	Incapacidad para el crecimiento internacional	0	-	-	0	0	0	-	-	0	-	0	0	**0**	**5**
26	Capacidad de crecimiento financieramente insostenible	0	-	-	0	+	-	-	0	+	0	-	-	**2**	**6**
27	Desventaja en precios frente a los competidores de países emergentes	-	-	-	0	+	+	+	-	0	0	+	-	**4**	**5**
28	Rentabilidad del capital inferior al promedio de la competencia	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0	**0**	**8**
29	Productividad y eficiencia en costes inferiores a la media de la competencia	-	-	-	-	+	+	-	-	-	0	+	-	**3**	**8**
30	Tendencia dominante hacia estrategias defensivas	0	-	-	-	-	-	-	-	0	-	0	0	**0**	**8**
31	Tendencia dominante hacia estrategias confusas o híbridas	0	-	-	+	-	-	-	-	0	0	0	0	**1**	**6**
32	Estrategias de precios pasivas o mercado-aceptantes	-	-	-	+	-	-	0	-	0	-	-	0	**1**	**8**
33	Dominio de estrategias de especialización y de focalización	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	0	**9**	**2**
34	Desventaja en economías de escala y experiencia	-	-	-	0	0	-	-	-	+	+	-	-	**2**	**8**
35	Flexibilidad productiva	0	0	+	0	0	-	-	+	+	+	0	0	**4**	**2**
36	Insuficiente orientación hacia la cooperación y las alianzas estratégicas	-	-	-	0	0	-	-	-	-	0	0	-	**0**	**8**
37	Potencial de diferenciación tecnológica con la customización de la producción	0	0	0	0	-	-	-	+	+	+	+	0	**4**	**3**
38	Bajo potencial de diferenciación tecnológica basado en la innovación	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	0	**0**	**9**
39	Escasa protección del conocimiento mediante patentes	0	-	0	-	-	-	-	0	0	-	-	0	**0**	**7**
40	Falta de eficacia en la gestión de I+D+i	0	0	0	-	-	-	-	0	0	0	-	0	**0**	**5**
41	Falta de habilidad para absorber el conocimiento externo y cooperar en I+D+i	0	0	0	-	-	-	-	-	-	0	-	0	**0**	**7**
42	Lejanía de la frontera tecnológica del negocio	+	+	-	-	-	-	-	0	0	0	-	0	**2**	**6**
43	Menor implantación de tecnologías de la información	0	0	0	-	-	-	-	-	0	-	0	-	**0**	**7**
44	Bajo potencial de diferenciación comercial	-	-	-	0	0	0	-	-	-	-	-	0	**0**	**8**
45	Insuficiente acumulación de activos comerciales intangibles	-	-	-	-	0	0	-	-	-	-	-	0	**0**	**9**

46	Capacidad de fabricar productos de calidad	-	-	-	+	-	-	-	0	+	-	-	0	**2**	**8**
47	Diferenciación comercial basada en satisfacer las necesidades del cliente	+	-	+	+	+	0	+	+	0	+	+	0	**8**	**1**
48	Diseño organizativo inadecuado para la tecnificación y la innovación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	**0**	**11**
49	Falta de estímulo a la cooperación, al compromiso y a la participación basadas en la satisfacción del trabajador	0	0	-	-	-	-	-	-	0	0	-	0	**0**	**7**
50	Diseño organizativo adecuado para acumular intangibles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	**0**	**11**
51	Falta de liderazgo directivo	0	0	-	+	+	-	-	-	0	0	0	0	**2**	**4**
52	Percepción directiva incorrecta de la necesidad de desaprender	0	-	-	+	+	-	-	-	0	0	0	0	**2**	**5**
53	Escaso desarrollo de las competencias del capital humano y del aprendizaje	0	0	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0	**0**	**6**
54	Falta de competencias para la gestión del conocimiento	0	0	0	-	-	-	-	-	0	0	0	0	**0**	**5**
55	Falta de eficacia en mecanismos de reorganización empresarial	0	0	0	-	-	-	-	0	0	0	0	0	**0**	**4**
56	Compromiso a largo plazo de la dirección	0	0	0	+	+	+	+	0	+	0	+	0	**6**	**0**
57	Desaprovechamiento de ventajas de especialización directiva profesional	0	0	0	+	+	-	-	-	0	0	0	0	**2**	**3**
58	Grupo propietario conservador reacio a ceder control	0	0	0	+	+	-	-	-	0	0	0	0	**2**	**3**
59	Restricciones al crecimiento en la empresa familiar	0	0	0	+	+	-	-	-	0	0	0	0	**2**	**3**
60	Debilidad de la posición financiera	0	-	-	0	0	-	-	-	0	-	-	-	**0**	**8**
61	Pautas de financiación (propia) idóneas para la acumulación de intangibles	0	0	0	+	+	-	-	-	0	0	0	0	**2**	**3**
+		**4**	**4**	**7**	**15**	**18**	**9**	**10**	**5**	**9**	**9**	**11**	**0**	**101**	
-		**27**	**40**	**40**	**17**	**26**	**42**	**47**	**42**	**16**	**19**	**26**	**16**		**342**

(1) Los vectores competitivos son fortalezas / debilidades deducidas de los datos recogidos en el proyecto de investigación. Las puntuaciones (de las filas) reflejan sus repercusiones a la luz de los factores claves de éxito.
(2) Se corresponden con los factores claves de éxito que han resultado del Estudio Delphi. Las puntuaciones (de las columnas) reflejan el sentido de sus efectos a la luz de las fortalezas y debilidades de la empresa.
(3) Esta valoración tiene el siguiente patrón de puntuación (interpretación de los encuestados en cada empresa):

— Se ha marcado con + cada emparejamiento vector/ factor beneficioso para la empresa, ya sea porque es un punto fuerte que le permite crear ventajas explotando un factor clave o neutralizando un problema planteado por un factor, ya sea porque un factor clave resta importancia a una posición débil en un vector.

— Se ha marcado con un – cada emparejamiento vector/factor perjudicial para la empresa, ya sea porque un factor clave debilita una fortaleza de la empresa restándole valor, ya sea porque un factor clave impide a la empresa superar los problemas ocasionados por un cambio del entorno o bien los acentúa.
— Se ha marcado con 0 cuando el emparejamiento no tiene efectos significativos o su efecto es neutral.

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA y del trabajo de Camisón (2012b), *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del Siglo XXI*.

Los *cinco retos que plantean a la pyme valenciana más problemas de adaptación* son los siguientes por orden de prioridad:

1. (Factor 7) Desarrollo de la economía digital y del *e*-business, con sus secuelas de cambio tecnológico, capacidad de distribución, riqueza de contenidos y conocimientos, potencial innovador y capacidad financiera (especialmente con mecanismos como capital-semilla, capital riesgo y *business angels*).
2. (Factor 8) Exigencia de flexibilidad y de capacidad de adaptación a entornos turbulentos.
3. (Factor 6) Aceleración del cambio tecnológico, con sus consecuencias en términos de aumento de barreras de entrada y de movilidad técnicas según la proximidad a la frontera tecnológica del negocio, y de desarrollo de organizaciones de I+D+I a gran escala o según patrones cooperativos.
4. (Factor 2) Tendencia a la desregulación y globalización, que conducirá a configurar grandes mercados.
5. (Factor 3) Incremento de la internacionalización, que llevará aparejados el aumento de la competencia y de la penetración de capital extranjero en los mercados nacionales, así como el desarrollo de grandes empresas.

Un segundo grupo de retos corresponden a factores claves en los que la pyme valenciana sigue enfrentándose a problemas de mediano calado para afrontarlos con sus fortalezas, o para los que no está en absoluto preparada pero no entrañan riesgos fuertes para su supervivencia:

1. (Factor 1) El primero de ellos se refiere al crecimiento de la competencia internacional procedente de países emergentes con bajos costes. La pyme valenciana dista de haber superado este reto, pero el mismo ha

tamizado su repercusión sobre la economía regional una vez se han sucedido las deslocalizaciones industriales y aquella se ha adentrado en la senda de buscar nuevos mercados que compensen la pérdida del mercado doméstico.

2. (Factores 10 y 11) Otros dos desafíos aluden a la prospectiva de la evolución de los mercados, que se cree tenderán hacia: (a) la desmasificación y personalización de la demanda, aumentando el número de segmentos con perfiles de compra diferenciados; (b) la valoración creciente de los atributos del producto relativos a la calidad y los servicios asociados, por encima de sus características tangibles. La pyme valenciana ha acumulado ya ciertas capacidades para responder a estas preferencias del consumidor, lo que no la hace temer en exceso la aparición de nuevas barreras de entrada en normalización y certificación.

3. (Factor 12) El último factor consiste en el aumento del valor competitivo de la logística, ligado a la creciente relevancia de las redes y de las plataformas de distribución, así como de infraestructuras para la comercialización. Es llamativo que el diagnóstico apunte que la pyme valenciana y la Comunidad Valenciana carece completamente de fortalezas para responder a este reto, aunque al mismo tiempo no reconozca los riesgos que esta debilidad entraña para alcanzar mercados objetivo en condiciones competitivas.

No todos los retos plantean problemas de la envergadura antes citada, existiendo un tercer grupo en los que el balance se aproxima al equilibrio o es ligeramente negativo. Se trata pues de retos ambientales en los que la pyme valenciana, aunque soporta riesgos importantes, podría equilibrarlos con sus fortalezas. Sólo hay 3 *factores claves que plantean retos calificables como moderados* (con puntuaciones desfavorables netas inferiores a 10), y son los siguientes:

1. (Factor 4) Aumento del stock y del flujo de conocimientos e innovaciones en dirección de empresas, junto al crecimiento del número de instituciones dedicadas a su difusión, como reflejo del incremento de la importancia del capital intelectual y de la necesidad de formación

2. (Factor 9) Tendencia hacia la externalización de funciones, la cooperación y la subcontratación, junto al desarrollo de redes interorganizativas

3. (Factor 5) Aumento del stock y del flujo de información y de comunicación, ligado al desarrollo de los sistemas basados en las tecnologías de la información, que propiciará una mayor transparencia informativa

Las competencias de la pyme valenciana en ambos frentes no son demasiado positivas, siendo bastante pobre su dotación de capital humano directivo, careciendo de un equipamiento y un uso competitivos en tecnologías de la información, así como de la necesaria propensión a cooperar. La lectura menos negativa de estos factores clave no estriba en la fortaleza de la propia pyme valenciana, sino en su percepción de la ayuda que puede recibir de otras instituciones de su entorno: los centros de formación directiva y empresarial, las redes interorganizativas existentes en todo el territorio autonómico frecuentemente localizadas en distritos industriales, y el avance de los flujos de información y conocimiento que circulan por ecosistemas regionales aunque aún los hayan interiorizado de manera muy limitada.

Si analizamos ahora conjuntamente los retos que el entorno plantea y la capacidad que la pyme valenciana y la Comunidad Valenciana tienen para responder a las oportunidades y amenazas en ciernes (figura 4.10), concluimos que en 54 de los 61 vectores competitivos ni las unidades productivas ni la sociedad están preparadas suficientemente para este ajuste; en otros 6 la conclusión es positiva; y hay un último que la impresión es de neutralidad.

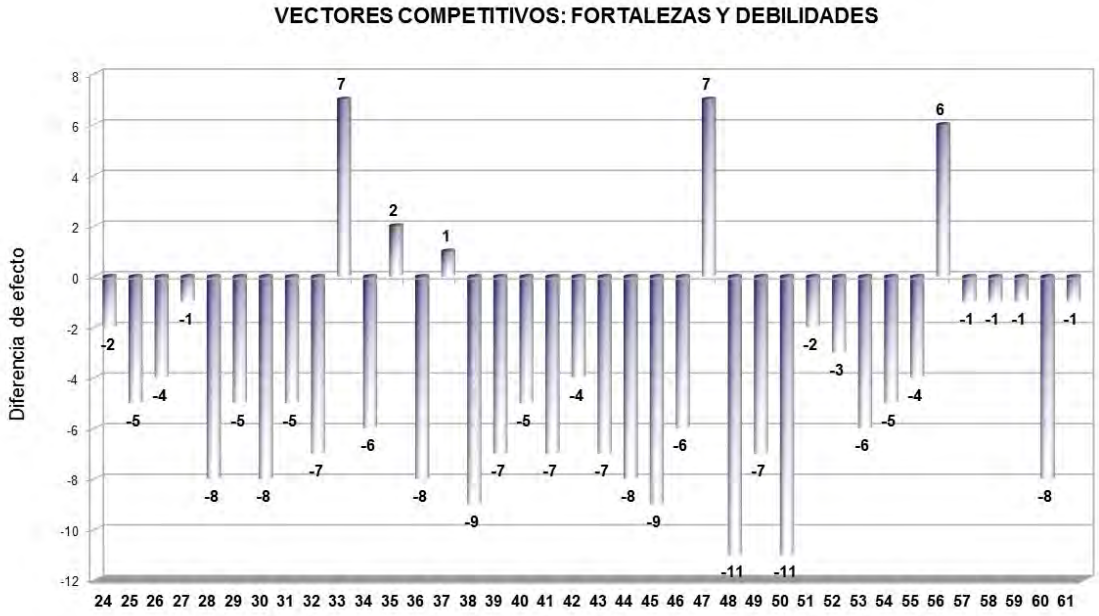
A. Desventajas comparativas:

Dentro de los vectores competitivos que suponen actualmente mayores riesgos para la sostenibilidad microeconómica de la pyme valenciana se incluyen:

— La percepción directiva de un entorno poco munificente, que sin ofrecer diferencias comparativas en dotación de recursos (factor 2) penaliza en cambio con altos grados de riesgo (vector 14). La complejidad del entorno originada por la escasez de actuaciones interconectadas (vector 15) señala que el individualismo del pequeño y mediano empresario valenciano sigue lastrando el desarrollo de estrategias concertadas que permitan corregir, o al menos atenuar, la complejidad ambiental.

— La adopción de decisiones se ve igualmente obstaculizada por la complejidad del entorno inducida por el alto dinamismo comercial y tecnológico (vector 16). Los consumidores han mutado hacia un perfil de creciente exigencia y gusto por la innovación, al tiempo que el cambio tecnológico se manifiesta cada vez más rápido y radical.

Figura 4.10. DAFO de la pyme valenciana: principales vectores competitivos



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA y del trabajo de Camisón (2012b), *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del Siglo XXI*.

Esta desventaja es especialmente preocupante dada la incorrecta percepción directiva de la necesidad de desaprender (factor 52), es decir, de cambiar sus formas de gobierno ante la creciente irregularidad y novedad de los retos.

— La capacidad de adaptación al cambio (vector 23) parece insuficiente para las demandas del entorno, empeorándola más aún las altas barreras de salida emocionales (vector 22) que atan al empresario a una actividad y a un concepto de negocio aun cuando sean obsoletos, así como la escasez y el coste de la financiación específica para pymes (vector 9).

— La clásica dificultad en aprovechar las imperfecciones del mercado puestas de manifiesto en el análisis de su entorno competitivo, que se visualiza como poco atractivo por la fuerte rivalidad (principalmente en precios) (vector 11), con dificultades para crear barreras de entrada con patentes (vector 12) y en menor medida con economías de escala y de experiencia (vector 13), el alto poder de negociación de los clientes (vector 10) y de los proveedores (vector 17). Son menos inquietantes para la pyme valenciana el desequilibrio en poder de mercado plasmado en una alta concentración (vector 20) y el fuerte crecimiento de la capacidad productiva por encima de la demanda (vector 21).

— La insuficiente dotación de capital intelectual (tecnológico y humano) (vector 3).

— Las desventajas en dotación de capital físico (infraestructuras y comunicaciones) (vector 7).

— La indefinición del modelo de Estado, que se liga a los conflictos autonómicos, a la incertidumbre en diversas regiones (vector 4) y a la ruptura del mercado nacional (vector 5).

— La pobreza del capital político del país (vector 6), que parece estar ligada a su incapacidad para diseñar la estructura política nacional y un marco económico, educativo y tecnológico adecuado para la sociedad del conocimiento.

— En cambio, el temor a la pérdida de ventajas comparativas en costes del factor trabajo (vector 1), si bien está ahí como un reto significativo, se espera que vaya siendo laminado por otros retos que coloquen el acento competitivo en la tecnología, la digitalización, el conocimiento y los atributos intangibles del producto como la calidad.

B. Ventajas comparativas:

Los vectores competitivos que suponen actualmente mayores ventajas para la sostenibilidad microeconómica de la pyme valenciana son:

— Un ambiente favorable a la actividad empresarial y sin excesiva hostilidad hacia las actividades industriales (vector 19).

— Una regulación legal favorable que estimula la actividad empresarial, el espíritu emprendedor y la mejora de la competitividad (vector 8).

— Baja amenaza de productos sustitutivos (vector 18). Esta ventaja da la impresión que se irá diluyendo por los cambios en la demanda y la tecnología, que presumiblemente impulsarán nuevas ofertas interesantes.

C. Desventajas competitivas:

— Un diseño organizativo inadecuado para la tecnificación y la innovación (vector 48), así como para competir con intangibles (vector 50). La falta de reflexión en la distribución y coordinación del trabajo, así como en la gestión de los recursos humanos, frena el incremento de la satisfacción de los empleados y, con él, de su motivación, compromiso y participación con la empresa (vector 49).

— Bajo potencial de diferenciación tecnológica (vector 38), por el bajo gasto en I+D+i, la escasa protección del conocimiento mediante patentes (vector 39), la reducida propensión hacia la innovación y la escasez de competencias para la propia gestión de proyectos de I+D+i (vector 40). La ubicación en las proximidades de la frontera tecnológica del negocio (vector 42) no permite habitualmente diferenciar el producto por su componente tecnológico.

— Insuficiente acumulación de activos comerciales intangibles valiosos, como reputación e imagen de marca, (vector 45), o basados en la capacidad de fabricar un producto de calidad (vector 46).

— Menor potencial de diferenciación comercial basado en la comunicación externa o la rapidez del servicio (vector 44).

— La desventaja en productividad y eficiencia en costes ante la competencia más avanzada (vector 29) por la inferioridad tecnológica (sobre todo en tecnologías de la información) (vector 43) y ante la competencia emergente por el mayor coste del trabajo, y por los límites a la explota-

ción de economías de escala y experiencia ante el menor tamaño relativo de planta (vector 34).

— Una definición estratégica frecuentemente confusa (vector 31), con un fuerte sesgo hacia estrategias defensivas de competencia en precios (mercado-aceptantes) (vector 32) y defensa de la participación en el mercado (vector 30), incluso cuando se combina con diferenciación.

— La baja propensión hacia la cooperación (vector 36), tanto en la producción como en comercialización e I+D+i (vector 41). En especial, la cooperación de la pyme con los agentes del sistema ciencia-tecnología todavía es pequeña y concentrada en pocas organizaciones, privándola de absorber conocimiento externo valioso.

— La financiación de las inversiones para seguir impulsando la competitividad de la empresa con intangibles puede verse dañada por un bajo potencial de financiación propia (vector 61), debido a una rentabilidad económica significativamente inferior a la de los competidores (vector 28), a la que se agregan una capacidad de financiación inferior (vector 60), los límites a la capacidad de crecimiento financieramente sostenible (vector 26) ante los obstáculos al aumento de la financiación propia por la resistencia de los núcleos accionariales de control familiar a diluir su control social (vector 58) y la escasez de mecanismos para la reestructuración corporativa (vector 55). La persistencia de un colectivo significativo de pequeñas industrias con estrategias competitivas indefinidas y de empresas familiares que han sido incapaces de crecer, a pesar de su antigüedad, acentúa la sensación de intensa desventaja ante la competencia.

— Problemas históricos para el crecimiento internacional (vector 25), y expectativas de freno al crecimiento en el mercado nacional (vector 24), en ambos casos agravados por la fuerte competencia en precios de los países emergentes (vector 27).

— Desventaja en aprovechamiento estratégico del capital intelectual, consecuencia directa de la falta de inversión en formación y desarrollo de competencias (vector 53), en programas de gestión y creación de conocimiento (vector 54) y, quizás, por la falta de liderazgo directivo (vector 51). La insuficiente atención a la mejora del capital humano impide procesos de aprendizaje que acrecienten la memoria organizativa y el co-

nocimiento acumulado por la empresa. La reducida discrecionalidad directiva inherente a la condición de empresa familiar de primera o segunda generación, o a la no separación de la propiedad y el control, puede estar penalizando la adopción de conocimientos e innovaciones organizativas y de gestión, más presentes en directivos especializados profesionalmente.

— La fuerte coincidencia entre propietarios y directivos no sólo puede conducir al desaprovechamiento de las ventajas del recurso a la especialización directiva profesional (vector 57). También puede coadyuvar a la generación de núcleos directivos-propietarios que, reacios a ceder el control social, frenen proyectos de modernización, de crecimiento y de diversificación si exigen recurrir a ampliaciones de capital que diluyan su participación (vector 59); o no capten la necesidad de desaprender y obstaculicen por ello la innovación y el reciclaje (vector 52).

D. Ventajas competitivas

— Avance de empresas con estrategias competitivas de especialización y de enfoque (vector 33), que parecen adecuadas a sus competencias y tamaño.

— Potencial de diferenciación tecnológica basada en la customización (vector 37), es decir, en sistemas de producción que permiten ajustar la producción a las necesidades del cliente. El predominio de sistemas de producción *batch*, unido a la pequeña dimensión relativa de la pyme valenciana, le otorgan ventajas en flexibilidad productiva (vector 35).

— Potencial de diferenciación comercial basado en la adecuación a necesidades específicas del cliente (vector 47).

— Compromiso a largo plazo de la dirección (vector 56), gracias a la frecuente coincidencia entre propietarios y gestores, que ayuda a emprender las inversiones en activos intangibles con resultados en el largo plazo y sin riesgos de comportamientos oportunistas de los agentes.

— Pautas de financiación, basadas en recursos propios, especialmente adecuadas para la acumulación de intangibles (vector 61).

Figura 4.11. Evolución de la valoración global de la posición competitiva de la pyme valenciana en el periodo 1984-2014

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA y del trabajo de Camisón (2012b), *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del Siglo XXI*.

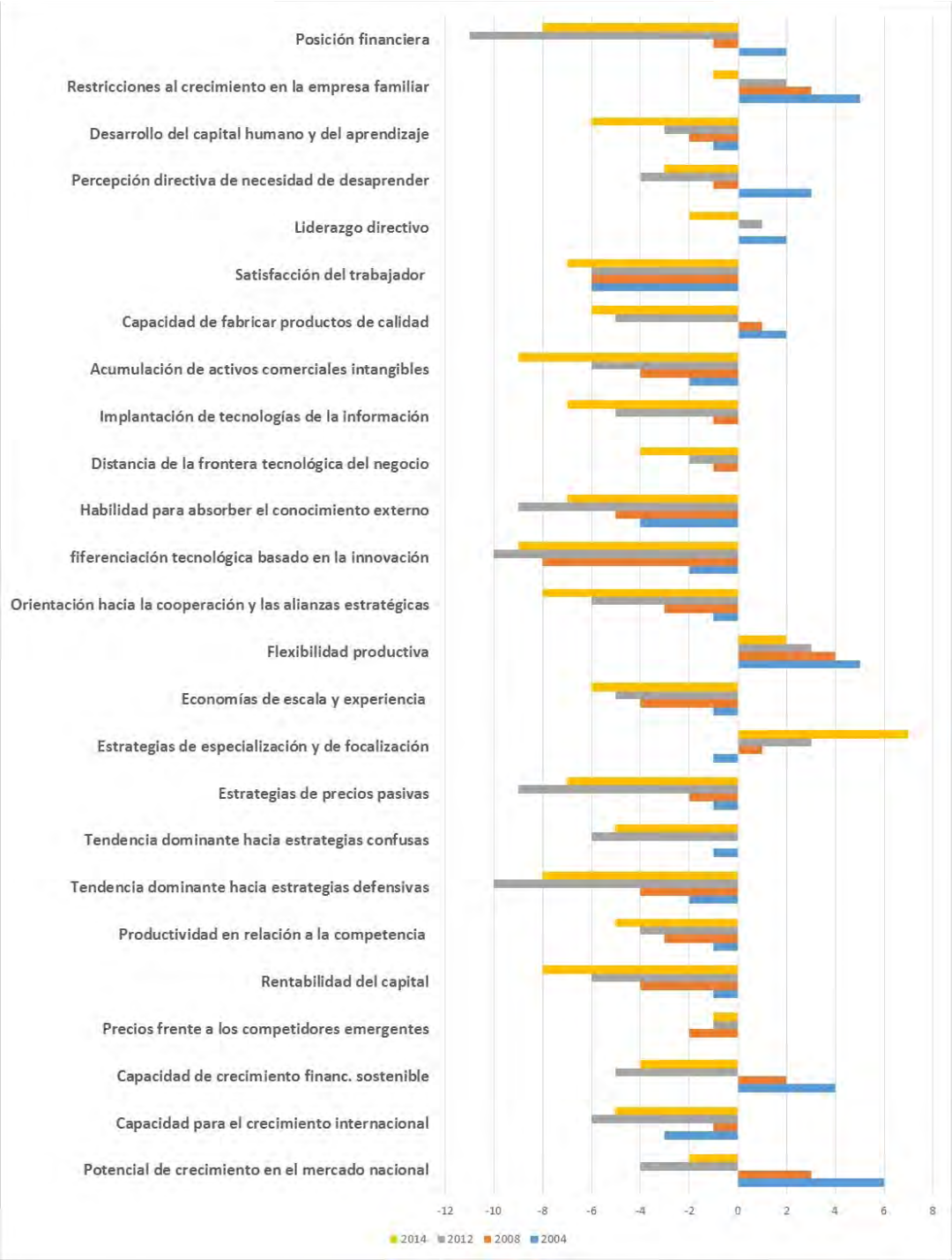
Por consiguiente, parece difícil negar que la pyme valenciana parte de una posición fuertemente desfavorable para avanzar hacia la sociedad del conocimiento, careciendo de muchos de los recursos y capacidades que va a requerir este escenario. Este cuadro de insostenibilidad microeconómica ha ido germinando con el paso del tiempo. La figura 4.11 permite apreciar el progresivo debilitamiento de la posición competitiva de este tejido productivo que, de estar en posición de cierta fortaleza en 1984, pasa hacia 2004 a una posición de práctica igualdad, para iniciar con la llegada de la crisis un profundo deterioro competitivo que sólo desde 2012 da signos de empezar a estabilizarse.

La lectura de la posición competitiva de la pyme valenciana en clave estructural se reafirma si desagregamos el análisis al nivel de los principales vectores competitivos (figura 4.12 y tabla 4.7). El análisis de la dinámica competitiva de este colectivo durante el periodo 2008-2014 constata que la evolución en negativo no sólo ha sido continua durante las tres últimas décadas, sino que se ha producido además prácticamente en todos los vectores competitivos, excepción hecha de la emigración hacia estrategias

de especialización y de focalización y de la flexibilidad productiva. Este cuadro da a entender que ante los problemas cada vez más graves para competir en los mercados nacional e internacional, la pyme regional ha caído en la trampa de la teoría estratégica de la gran empresa, resignándose a recalar en los nichos de mercado abandonados o no deseados por la gran empresa.

Es importante apreciar que incluso fortalezas no hace demasiado tiempo exhibidas, como eran la capacidad de un crecimiento financieramente sostenible o el potencial de crecimiento en el mercado nacional, entraron en una senda regresiva en la última década del pasado siglo y la crisis de la primera década de la nueva centuria no ha hecho sino laminar las últimas fortalezas resistentes. Ahora, la pyme valenciana sufre un amplio espectro de debilidades entre las que se incluyen su déficit de capacidades directivas, comerciales y tecnológicas, su pobre stock de activos intangibles, sus problemas para gestionar el conocimiento, su baja productividad, una rentabilidad inferior a la competencia, sus dificultades de acceso a las nuevas tecnologías, su falta de habilidad para captar y retener talento, su baja propensión innovadora, sus dificultades para obtener capital que financie inversiones en intangibles y un diseño estratégico poco proactivo y defensivo que no logra crear un posicionamiento competitivo diferenciado.

Figura 4.12. Evolución de las principales fortalezas y debilidades de la pyme valenciana en el periodo 1984-2014



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA y del trabajo de Camisón (2012b), *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del Siglo XXI*.

Tabla 4.7. Vectores competitivos: principales fortalezas y debilidades de la pyme valenciana (1984-2014)

Vectores competitivos		2014	2012	2008	2004	1994	1984
24	Potencial de crecimiento en el mercado nacional	-2	-4	3	6	8	10
25	Capacidad para el crecimiento internacional	-5	-6	-1	-3	-5	-8
26	Capacidad de crecimiento financieramente insostenible	-4	-5	2	4	-1	-3
27	Ventaja en precios frente a los competidores de países emergentes	-1	-1	-2	0	2	5
28	Rentabilidad del capital en relación al promedio de la competencia	-8	-6	-4	-1	3	6
29	Productividad y eficiencia en costes en relación a la media de la competencia	-5	-4	-3	-1	1	4
30	Tendencia hacia estrategias defensivas	-8	-10	-4	-2	2	1
31	Tendencia hacia estrategias confusas o híbridas	-5	-6	0	-1	-2	-4
32	Estrategias de precios pasivas o mercado-aceptantes	-7	-9	-2	-1	-6	-6
33	Dominio de estrategias de especialización y de focalización	7	3	1	-1	-3	-5
34	Ventaja en economías de escala y experiencia	-6	-5	-4	-1	-3	-6
35	Flexibilidad productiva	2	3	4	5	7	9
36	Orientación hacia la cooperación y las alianzas estratégicas	-8	-6	-3	-1	2	3
38	Potencial de diferenciación tecnológica basado en la innovación	-9	-10	-8	-2	1	0
41	Habilidad para absorber el conocimiento externo y cooperar en I+D+i	-7	-9	-5	-4	-3	-2
42	Lejanía de la frontera tecnológica del negocio	-4	-2	-1	0	-4	-6
43	Implantación de tecnologías de la información	-7	-5	-1	0	1	3
45	Acumulación de activos comerciales intangibles	-9	-6	-4	-2	0	3
46	Capacidad de fabricar productos de calidad	-6	-5	1	2	3	5

49	Estímulo a la cooperación, al compromiso y a la participación basadas en la satisfacción del trabajador	-7	-6	-6	-6	-6	-5
51	Liderazgo directivo	-2	1	0	2	2	3
52	Percepción directiva incorrecta de la necesidad de desaprender	-3	-4	-1	3	3	2
53	Desarrollo de las competencias del capital humano y del aprendizaje	-6	-3	-2	-1	0	-3
59	Restricciones al crecimiento en la empresa familiar	-1	2	3	5	5	4
60	Posición financiera	-8	-11	-1	2	3	5
	VALORACIÓN GLOBAL DE LA POSICIÓN COMPETITIVA	**-119**	**-114**	**-38**	**2**	**10**	**15**

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA y del trabajo de Camisón (2012b), *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del Siglo XXI*.

IV.3.3. El efecto de las fuentes de ventajas sobre la competencia y rentas económicas en el tamaño de la empresa: enfoque meta-analítico

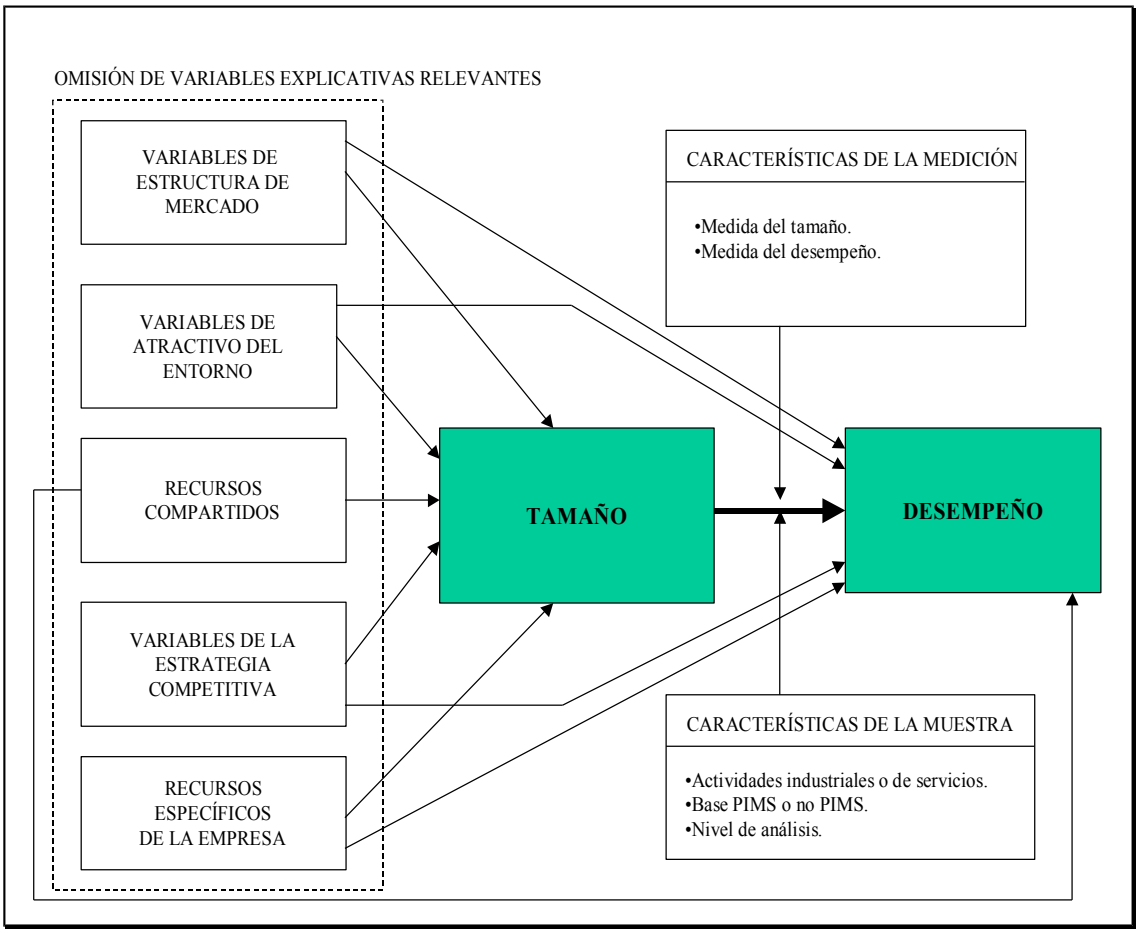
IV.3.3.1. La aproximación meta-analítica

La aplicación del meta-análisis al balance de la investigación sobre la relación entre tamaño y desempeño ha permitido mejorar el conocimiento de la cuestión, en diversos aspectos: (1) obtener una estimación del efecto medio del tamaño sobre el desempeño organizativo; (2) comprobar si la variabilidad observada entre las correlaciones se debe a la influencia de artefactos estadísticos relacionados con la medida de las variables tamaño y desempeño; (3) analizar la variabilidad observada entre los coeficientes de correlación con el fin de evaluar si tal variabilidad es originada por efecto de variables moderadoras sobre los resultados del estudio y, en caso afirmativo, detectar las más relevantes.[60]

[60] Los resultados de este meta-análisis fueron publicados originalmente en Camisón (2001b).

El primer paso del meta-análisis consistió en construir el modelo teórico sobre el cual se desarrollaría el trabajo. La figura 4.13 recoge este modelo. La estructura del modelo trata de evaluar si el desempeño organizativo está positivamente relacionado con el tamaño de la empresa, en qué medida, y qué factores inciden en esta relación.

Figura 4.13. Marco teórico para el meta-análisis de la relación tamaño-desempeño



Fuente: Camisón (2001b: 54).

Tabla 4.8. Estudios base para el meta-análisis de la relación tamaño-desempeño

	N	Tipo de empresas	r
Amato L., Wilder R.P. (1988)	24	Industriales	0,32
Amato L., Wilder R.P (1990)	512	Industriales	0,549
Armandi B. R., Mills E.W. (1982)	104	Asociaciones de préstamos y ahorros	0,21
Banbury C.M., Mitchell W. (1995)	86	Servicios (implantaciones de marcapasos)	-0,11
Banerji K., Sambharya R.B. (1996)	446	Sector automóvil	-0,13
Bidwell C. E., Kasarda J.D. (1975)	104	Distritos escolares	0,31
	104		-0,53
	104		0,301
	104		0,268
Bloch, H. (1974)	97	Industriales (alimentación)	0,81
	97		0,67
	97		0,47
	97		0,71
Brown B., Butler J.E. (1995)	58	Industria del vino	0,52
Camisón C. (1998)	835	Industriales españolas	0,97
Camisón C. (2001)	388	Industriales	0,93
Chen M.J., Hambrick D.C. (1995)	28	Aerolíneas	0,27
Christenson J.A., Sachs C.E. (1980)	100	Servicios públicos	-0,32
	100		0,21
Clark K.B. (1984)	476	Industriales (SBUs)	0,43
Daft R.L., Becker S.W. (1980)	87	Distritos de institutos	0,44
	87		-0,17
	87		0,54
Damanpour, F. (1987)	75	Librerías públicas	0,26
Das S., Sen P.K., Sengupta, S. (1998)	119	Industriales, comerciales y bienes de equipo	-0,28
	119		-0,27

	119		-0,28
Deephouse D.L., (1996)	969	Servicios (bancos)	-0,06
Dess G.G., Robinson R.B. (1984)	26	Industriales	0,63
Drazin R., Rao, H. (1999)	1069	Servicios	0,324
	1069		0,1
Dröge C., Vickery S., Markland R.E. (1994)	65	Industria del mueble	0,38
	65		0,49
Dunne T., Macpherson D.A. (1991)	2637	Industriales	0,011
Edelman R.B., Baker H.K. (1994)	121	Industriales y servicios	0,122
Gale B.T. (1972)	106	Industriales	0,115
Gale B.T., Branch B.S. (1982)	200	Industriales	0,32
	200		0,35
	200		0,35
	200		0,29
Glisson C.A., Martin P.Y. (1980)	30	Agencias RRHH	-0,08
	30		-0,1
Gómez L.R., Tosi H., Hinkin T. (1987)	71	Industriales	0,31
Greve H. R. (1999)	160	Emisoras radio	0,26
	160		0,83
Grinyer P.H., McKiernan P., Yasai M. (1988)	45	Eléctricas	0,63
	45		0,79
Haines W.W. (1970)	100	Aerolíneas	-0,16
	100		-0,24
	100		-0,28
	100	Farmacéutica	-0,19
	100		-0,19
	100		-0,08
	100	Cosmética	-0,41
	100		-0,44
	100		-0,44
	100	Automovilística	-0,36

	100		-0,25
	100		-0,31
	100	Aviación	-0,14
	100		-0,15
	100		-0,07
	100	Acero	-0,3
	100		-0,29
	100		-0,33
Haleblian J., Finkelstein S. (1993)	47	Industriales	-0,04
Hambrick D.C., Seung Cho T., Chen M.J. (1996)	32	Empresas aéreas	-0,14
	32		0,01
Hansen G.S., Wernerfelt B. (1989)	60	Industriales	-0,259
Hatfield G., et al. (1999)	54	Industriales	(0)
	54		0,3
Hoch S.J., Banerji S. (1993)	180	Supermercados	0,25
Hrebiniak L.G., Alutto, J.A. (1973)	47	Departamentos de hospitales psiquiátricos públicos	-0,34
	47		0,35
	47		0,29
	43	Departamentos de hospitales psiquiátricos de veteranos	-0,4
	43		0,49
	43		0,31
	76	Departamentos de hospitales privados psiquiátricos con fi-nes de lucro	-0,24
	76		0,12
	76		0,09
	172	Departamentos de hospitales privados psiquiátricos sin fines de lucro	-0,29
	172		0,18
	172		0,15
Hula, D.G. (1989)	15	Automóviles	0,62

	11	Materiales de construcción	0,3
	21	Químicas	0,43
	17	Medicina	0,046
	18	Eléctricas y electrónica	0,196
	30	Comida y bebida	0,374
	12	Maquinaria gral.	0,01
	9	Instrumentos info	0,68
	10	Ocio	0,55
	16	Recursos naturales	0,25
	13	Material oficina	0,58
	11	Productos de cuidado perso-nal	0,58
Hurdle G.J. (1973)	228	Industriales	0,46
Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S. (1997)	293	Industriales	0,02
	293		-0,36
	293		-0,04
	293		0,01
Imel B., Helmberger P. (1971)	99	Industriales	0,21
	99		0,05
Jacobson R., Aaker D.A. (1985)	200	Industriales	0,5
Jayaram J., Vickery S.K. (1995)	57	Industriales	0,428
Khandwalla P.N. (1974)	79	Industriales	0,13
Kim M., Kim W. (1997)	21	Bancos coreanos	0,72
	99	Bancos EEUU	0,77
Krishnan H.A., Park D. (1998)	76	Industriales y servicios	-0,1
Kuberek R.C. (1998)	199	Industriales	-0,36
Luttman S.M., Silhan P.A. (1995)	199	Servicios e industriales	0,196
	199		0,352
McDougall P.P., Oviatt B.M. (1996)	62	Industriales	0,06
	62		-0,02
Miller D.J, Chen M.J. (1994)	18	Aerolíneas	-0,34
Miller D.J. (1995)	800	Comerciales	-0,02

	800		0,03
Miller D., Droge C., Vickery S. (1997)	65	Industria del mueble	0,21
	65		0,17
	65		0,03
Mohamad M.H. (1995)	108	Industriales	-0,288
	108		0,103
O´Reillyi CH. A., Main B.G., Crystal G.S. (1988)	105	Industriales y servicios	-0,00
	105		-0,06
	105		0,02
Pan Y., Li S., Tse D. K (1999)	14466	Industriales	0,013
	14466		0,092
Pelham A.M., (1997)	160	Industriales	0,39
Peng M.W., Luo Y. (2000)	127	Industriales y servicios	0,1
	127		0,43
Preece S.B., Miles G., Baetz M.C. (1998)	75	Tecnológicas	0,39
Prescott J.E., Kohli A.K., Venkatraman N. (1986)	1638	Industriales (SBUs)	0,3
Provan K.G. (1987)	303	Hospitales sin fines de lucro	-0,08
Samiee S., Walters P.G.P. (1990)	145	Distribución Industrial	0
Sharma A. y Kesner I. F. (1996)	379	Industriales	-0,21
Shepherd W.G. (1971)	231	Industriales	0,623
	231		-0,35
	231		0,373
Shrader, R.C. (1999)	176	Industriales	-0,08
	176		-0,01
	176		0,42
Silverman M., Castaldi R. M. (1992)	94	Bancos	0,308
Stanwick P.A., Stanwick S.D. (1998)	111	Industriales	-0,158
Terpstra D.E., Rozell E. J. (1993)	201	Industriales y servicios	0,03
	201		0,31
	201		0,05
	201		0,67

Weiner N., Mahoney T.A. (1981)	193	Industriales	0,89
	193		0

N = 66 estudios
k = 151 correlaciones

Tamaño efecto (r medio)	0,1554

S^2_r	0,0843
S^2_e	0,0017
S^2_p	0,0827

Regla 75%	1,9712
Q	3348,1370

Fuente: Camisón (2001b).

La selección de estudios primarios sobre los cuáles se desarrolló el meta-análisis fue amplia, a fin de cubrir todo el espectro donde teóricamente está depositado el conocimiento acumulado sobre el problema investigado. Incluyó la consulta en las bases de datos bibliográficas ABI Inform e INFOTRAC, la búsqueda ascendente y la consulta directa de las revistas académicas líderes en administración de empresas, dirección estratégica, marketing, comportamiento organizativo, economía industrial, pymes y entrepreneurship, para el periodo 1970-2001. Esta primera selección condujo a un extenso listado de trabajos empíricos, que sin embargo hubo de depurarse para retener solamente aquéllos que incluían la información estadística suficiente para calcular los tamaños del efecto. La muestra primaria final con la que se trabajó fueron 66 artículos, que reportaron 151 coeficientes de correlación (véase tabla 4.8).

IV.3.3.2. La evidencia meta-analítica de la relación entre tamaño y desempeño competitivo

En primer lugar, la aplicación de la metodología meta-analítica ha permitido obtener una estimación del tamaño del efecto medio de la dimensión sobre el desempeño organizativo en la muestra de estudios primarios seleccionados. La evaluación del grado de correlación media inter-estudios

nos dará una valoración de la importancia de la asociación entre las variables independientes y dependiente, a partir del estado de la cuestión.

La conclusión alcanzada, observando el grado de correlación media inter-estudios (0.1554), es que el efecto medio de la dimensión organizativa sobre la varianza de los resultados empresariales es significativo, aunque contenido, suponiendo el 15,54% de su variabilidad.[61] Este resultado apunta en la misma línea que el alcanzado por Capon, Farley & Hoenig (1990) en su meta-análisis de las variables determinantes del desempeño financiero. Sin embargo, el resultado realmente controvertido es la amplia variabilidad observada en la correlación entre tamaño y desempeño, con estudios que reportan niveles superiores al 90% frente a otros que concluyen que la asociación es nula e incluso negativa.

El tamaño medio del efecto de la dimensión sobre el desempeño puede verse afectado por varios tipos de circunstancias. La primera clase de sesgos pueden proceder de artefactos estadísticos que introduzcan errores metodológicos en el análisis, o por divergencias en la forma de definir y medir las variables.

Siguiendo las recomendaciones de Hunter & Schmidt (1990), hemos procurado estudiar si la variabilidad observada entre los coeficientes de correlación observados en cada trabajo se debe a la influencia de artefactos estadísticos cuyo efecto tiende a sesgar su valor con relación al verdadero coeficiente de correlación en la población, y caso de ser así corregirlos para obtener el valor estimado del estadístico de la población. Los artefactos estadísticos corregidos han sido el error de muestreo y la variación del rango[62]. Aun cuando la varianza observada es elevada, la medida del efecto del error de muestreo y de rango sobre los coeficientes de correlación y sobre el tamaño medio del efecto apunta que sólo un pequeño porcentaje

---

[61] La aplicación del test de intervalo de confianza al 95% ($r_m = 0{,}1554 \pm 0{,}0101$) excluye el valor 0, indicando que el coeficiente de correlación medio inter-estudios es significativo.

[62] Otro de los artefactos estadísticos cuya corrección Hunter & Schmidt (1990) proponen, el error de medida de las variables independientes y dependiente, no ha podido ser depurado al no ofrecer los estudios primarios el dato necesario, los coeficientes de fiabilidad de las variables. Este mismo problema, referido a éste y a otros artefactos estadísticos, es común en la mayoría de meta-análisis realizados.

de la varianza total observada de las correlaciones empíricas (en torno al 2% en cada caso) es explicado por cada tipo de error. Esta evidencia estadística invita a pensar que el tamaño medio del efecto de la dimensión sobre los resultados es bastante independiente de los posibles errores metodológicos de las investigaciones sobre el problema.

Dado que la elevada variabilidad de coeficientes de correlación inter-estudios no ha sido explicada por los errores derivados de artefactos estadísticos ligados al muestreo, debe investigarse la posible existencia de otras variables origen de sesgos, ya fuesen variables metodológicas relacionadas con las características de la muestra y de la medición de las variables, o las variables teóricamente relevantes.

El primer paso fue valorar el efecto sobre el tamaño del efecto de decisiones metodológicas relativas a las características de la medición y de la muestra. Entendiendo que nos enfrentamos a constructos multidimensionales, tanto en el caso del *tamaño* (Kimberly, 1976; Gooding & Wagner, 1985) como del *desempeño* (Venkatraman & Ramanujam, 1987; Camisón, 1999a), la forma en que éstos han sido medidos en los estudios primarios puede dar lugar a conclusiones distintas, ya que cada uno de ellos puede estar haciendo referencia a una dimensión distinta. Por tanto, se procedió a depurar el efecto de la forma de medición de ambas variables sobre la relación. A continuación, se ha realizado una estimación del efecto moderador desempeñado por las variables teóricamente relevantes en función de la literatura disponible acerca de la relación entre tamaño de empresa y desempeño.

IV.3.3.3. Efectos moderadores

Dada la multitud de definiciones de la variable tamaño existentes en los trabajos, se realizó la agrupación distinguiendo entre mediciones basadas en promedios y en medidas totales, en algunos casos tomadas sobre una base logarítmica. Los autores que han medido el tamaño por el promedio total de recursos lo han operativizado con indicadores como el promedio total de activos, la suma de ingresos percibidos o el volumen de activos fijos por empleado. Cuando la dimensión ha sido estimada por el montante de recursos totales, los indicadores empleados incluyen valores como el total de activos netos o los recursos disponibles por la organización. La evaluación del tamaño por los ingresos ha conducido a emplear ítems como el volumen de ventas o de beneficios. Las ventas totales es otra di-

mensión de medida del tamaño identificada en diversos trabajos, que adoptaban como definición el promedio de ventas en los tres últimos años, las ventas netas, las ventas totales o las ventas netas antes de ingresos extraordinarios. Si la dimensión se operativiza como el crecimiento de las ventas, se han encontrado diferencias según el periodo estimado. Por último, en el caso de considerar el capital invertido como una aproximación al tamaño, se ha operativizado como el capital invertido por los accionistas.

La medición de la dimensión condiciona considerablemente el sentido y la magnitud de la relación entre tamaño y desempeño (tabla 4.9). El *sesgo derivado de la forma de medición del tamaño* es manifiesto, pues los distintos grupos muestran coeficientes medios de correlación inter-estudios que van desde -0,26 para el caso del capital invertido, hasta 0,44 en el número de empleados. En tres casos el coeficiente es negativo (ventas totales, logaritmo de capitalización de mercado y capital invertido). La correlación positiva más fuerte se encuentra con medidas como ingresos y número de empleados. La comparación de los resultados cuando el tamaño se mide por el número de empleados o las ventas también difiere según se haga o no la transformación logarítmica. Por otro lado, la varianza observada es inferior, salvo en tres casos, a la varianza del meta-análisis global (0,0843). El porcentaje explicado por la varianza debida al error es bastante elevado al medirse por ingresos y logaritmo de las ventas.

La *medida del desempeño* tiene una influencia igualmente determinante sobre la relación entre tamaño y resultados (tabla 4.10). La idea inicial, siguiendo a Gooding & Wagner (1985), era contrastar el modelo agrupando los trabajos según dos criterios (medidas absolutas versus relativas y medidas objetivas versus subjetivas), aunque finalmente no se pudo realizar el análisis según la segunda clasificación por carecer de un número suficiente de estudios. Los indicadores absolutos de desempeño han sido: el beneficio neto después de impuestos, el margen de beneficio operativo, las ventas en mercados extranjeros, el promedio de crecimiento anual del beneficio durante los últimos 5 años, y el nivel de beneficios. Los indicadores relativos encontrados son: ROA, ROI, ROE, ROS y la ratio deudas a largo plazo / participación de los accionistas. Aun cuando los coeficientes de correlación son siempre positivos, los porcentajes de la varianza observada explicados con mediciones absolutas y relativas del desempeño varían significativamente (entre 0.095 y 0.169).

Tabla 4.9. Efecto moderador de la medida del tamaño sobre la relación tamaño-desempeño competitivo

Medidas tamaño	k	Muestra total	r medio	S^2_r	S^2_e	Regla 75%
Promedio total recursos	12	20407	0,0432	0,014	0,0005	3,93
Log recursos	7	1299	0,0306	0,1615	0,0038	2,39
Recursos totales	27	3615	0,0692	0,0961	0,0024	3,43
Log empleados	13	1593	0,0695	0,0259	0,0037	14,41
Nº empleados	17	2810	0,4389	0,2322	0,0027	1,2
Cuota de mercado	38	20046	0,1692	0,0274	0,0015	5,49
Ingresos	3	131	0,1915	0,0357	0,0217	60,8
Ventas totales	14	3182	-0,0757	0,0292	0,0024	8,52
Incremento ventas	6	916	0,4363	0,0195	0,0035	18,4
Log ventas	5	476	0,145	0,0235	0,0101	43,21
Log capitalización mercado	3	766	-0,1499	0,0233	0,0037	16,07
Capital invertido	6	600	-0,26	0,0105	0,0014	13,74

Fuente: Camisón (2001b).

Tabla 4.10. Efecto moderador de la medida del desempeño sobre la relación tamaño-desempeño competitivo

Medidas resultados	k	Muestra total	r medio	S^2_r	S^2_e	Regla 75%
Absolutas	41	8117	0,169	0,1829	0,0022	1,21
Relativas	110	47625	0,095	0,0321	0,001	3,27

Fuente: Camisón (2001b).

La combinación de criterios de medida para las dos variables cuya relación se estudia también impacta sobre su significación. Cuando se agrupan medidas absolutas de la variable desempeño con medidas también absolutas de la variable tamaño, el coeficiente de correlación se reduce, en valor absoluto; en cambio, al combinar medidas absolutas de un factor con medidas relativas del otro, el citado coeficiente se eleva (tabla 4.11).

Tabla 4.11. Efecto moderador combinado de la medida del tamaño y desempeño sobre la relación tamaño-desempeño competitivo

	k	Muestra total	r medio	S^2_r	S^2_e	Regla 75%
Desempeño absoluto						
Promedio total recursos	6	3268	0,0342	0,0117	0,0015	13,06
Log recursos	-	-	-	-	-	-
Recursos totales	7	793	0,02	0,2499	0,0025	1,01
Log empleados	-	-	-	-	-	-
Nº empleados	3	1424	0,829	0,1001	0,0002	0,21
Cuota de mercado	6	659	0,27	0,2147	0,0053	2,45
Ingresos	-	-	-	-	-	-
Ventas totales	7	760	-0,117	0,0827	0,0026	3,11
Incremento ventas	2	259	0,357	0,0077	0,0059	77,3
Log ventas	-	-	-	-	-	-
Log capitalización mercado	-	-	-	-	-	-
Capital invertido	6	600	-0,26	0,0106	0,0015	13,74
Desempeño relativo						
Promedio total recursos	6	17139	0,0449	0,014	0,0003	2,48
Log recursos	7	1299	0,0306	0,1615	0,0039	2,39
Recursos totales	20	2822	0,0831	0,0521	0,0028	5,42
Log empleados	12	1417	0,0794	0,0283	0,0042	14,91
Nº empleados	14	1386	0,0389	0,0505	0,0072	14,32
Cuota de mercado	32	19387	0,1659	0,0207	0,0008	3,87
Ingresos	2	107	0,2315	0,0589	0,0171	28,97
Ventas totales	7	2422	-0,0629	0,0117	0,0025	20,88
Incremento ventas	4	657	0,4677	0,0208	0,0037	18
Log ventas	3	322	0,0917	0,017	0,0092	51,58
Log capitalización mercado	3	766	-0,1499	0,0634	0,0039	6,2
Capital invertido	-	-	-	-	-	-

Fuente: Camisón (2001b).

Los artefactos estadísticos pueden tener su origen también en función de si la muestra elegida contiene empresas industriales, de servicios o de ambos tipos (tabla 4.12). El análisis del papel moderador de la naturaleza de la muestra apunta hacia coeficientes de correlación siempre positivos, aunque con un amplio rango. La magnitud de la varianza observada explicada da a entender la existencia de variables moderadoras adicionales.

El análisis del efecto moderador combinado de la medida del tamaño y de la naturaleza de la muestra (tabla 4.13) concluye de nuevo con la existencia de un amplio rango de variación en las correlaciones, observándose para un mismo indicador de la dimensión que los tamaños medios del efecto pueden ser positivos y negativos según el tipo de empresas. Encontramos igualmente indicadores de tamaño (recursos totales, cuota de mercado, incremento de ventas o logaritmo de las ventas) que están siempre correlacionados positivamente con el desempeño; frente a otros índices que ofrecen el caso inverso (ventas totales) (tabla 4.14).

Estas conclusiones del meta-análisis permiten afirmar la extrema importancia de la decisión metodológica relativa al concepto y medida del tamaño organizativo, en aras a la comparación y acumulación de conocimientos sobre el problema teórico que nos ocupa. La configuración plena y metodológicamente apropiada del constructo tamaño requiere su consideración multidimensional, en vez de simples variables "proxy" como es la costumbre dominante.

Tabla 4.12. Efecto moderador de la muestra sobre la relación tamaño-desempeño competitivo

Nivel de análisis	k	Muestra total	r medio	S^2_r	S^2_e	Regla 75%
Emp. Industriales	93	32146	0,1294	0,0754	0,0012	1,67
Emp. Servicios	36	5632	0,0681	0,0667	0,0026	3,96
Emp. Mixtas	22	6411	0,2089	0,0349	0,0015	4,50

Fuente: Camisón (2001b).

Tabla 4.13. Efectos moderadores combinados de la muestra y la medida del tamaño sobre la relación tamaño-desempeño competitivo

Tamaño	Nivel de análisis	k	Muestra total	r medio	S^2_r	S^2_e	Regla 75%
Promedio recursos totales	Industriales	7	18852	0,4697	0,0131	0,0004	2,81
	Servicios	5	1555	-0,0024	0,0176	0,0026	14,65
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Log recursos	Industriales	7	1299	0,0306	0,1615	0,0039	2,39
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Recursos totales	Industriales	9	1094	0,0246	0,1819	0,0037	2,02
	Servicios	15	1228	0,1272	0,1019	0,0032	3,11
	Mixtas	3	1293	0,052	0,0131	0,0023	17,7
Log empleados	Industriales	13	1593	0,0696	0,0259	0,0037	14,41
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Nº empleados	Industriales	5	1536	0,7694	0,1389	0,0004	0,31
	Servicios	7	521	0,1038	0,1041	0,0057	5,44
	Mixtas	5	753	-0,0032	0,1503	0,0053	35,53
Cuota mercado	Industriales	27	17347	0,1498	0,021	0,0007	3,15
	Servicios	6	624	0,2365	0,2074	0,0058	2,77
	Mixtas	5	2075	0,3121	0,0024	0,0016	64,58
Ingresos	Industriales	3	131	0,1915	0,0358	0,0217	60,8
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Ventas totales	Industriales	10	1358	-0,1597	0,0493	0,0035	7,12
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	2	224	-0,1434	0,0182	0,0086	47,61
Incremento ventas	Industriales	3	315	0,4213	0,0071	0,0065	91,63
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	3	601	0,4443	0,0259	0,0022	8,31
Log ventas	Industriales	3	201	0,1873	0,0287	0,0141	49,15
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	2	275	0,1142	0,0175	0,0071	0
Log capitalización mercado	Industriales	2	645	-0,2010	0,0113	0,0029	25,38
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Capital invertido	Industriales	6	600	-0,26	0,0106	0,0015	13,74
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-

Fuente: Camisón (2001b).

Tabla 4.14. Efectos moderadores combinados de la muestra y la medida del desempeño sobre la relación tamaño-desempeño competitivo

Nivel de análisis	k	Muestra total	r medio	S^2_r	S^2_e	Regla 75%
Desempeño absoluta						
Emp. Industriales	30	6515	0,1693	0,2034	0,0017	0,86
Emp. Servicios	9	1200	0,1637	0,1275	0,0039	3,11
Emp. Mixtas	2	402	0,18	0,0097	0,0023	24,07
Desempeño relativo						
Emp. Industriales	64	33148	0,1071	0,0329	0,0009	2,87
Emp. Servicios	27	4432	0,0423	0,0472	0,0022	4,78
Emp. Mixtas	19	4371	0,1775	0,0456	0,0021	4,72

Fuente: Camisón (2001b).

Tabla 4.15. Efectos moderadores combinados de la muestra y las medidas del tamaño y desempeño competitivo sobre la relación tamaño-desempeño

Medida tamaño	Nivel de análisis	k	Muestra total	r medio	Sr2	Se2	Regla-75%
DESEMPEÑO ABSOLUTO							
Promedio total recursos	Industriales	2	2682	0,0214	0,0063	0,0007	11,80
	Servicios	4	586	0,0929	0,0322	0,0051	15,73
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Logaritmo recursos	Industriales	-	-	-	-	-	-
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Recursos totales	Industriales	7	793	0,0199	0,2499	0,0025	1,01
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Logaritmo empleados	Industriales	-	-	-	-	-	-
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Nº Empleados	Industriales	2	1223	0,9573	0,0035	0,0001	3,30
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Cuota mercado	Industriales	5	614	0,2314	0,2092	0,0044	2,10
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Ingresos	Industriales	-	-	-	-	-	-
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-

Ventas totales	Industriales	7	760	-0,1166	0,0827	0,0026	3,11
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Incremento ventas	Industriales	-	-	-	-	-	-
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Logaritmo ventas	Industriales	-	-	-	-	-	-
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Logaritmo capital. Mercado	Industriales	-	-	-	-	-	-
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Capital invertido	Industriales	6	600	-0,2600	0,0106	0,0015	13,74
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
DESEMPEÑO RELATIVO							
Promedio total recursos	Industriales	4	15101	0,0319	0,0095	0,0003	2,77
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	
Logaritmo recursos	Industriales	7	1299	0,0306	0,1615	0,0039	2,39
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Recursos totales	Industriales	14	1315	0,0358	0,0501	0,0023	4,55
	Servicios	3	214	0,5622	0,0508	0,0044	8,69
	Mixtas	3	1293	0,0520	0,0131	0,0023	17,70
Logaritmo empleados	Industriales	11	1313	0,0691	0,0291	0,0038	13,00
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Nº Empleados	Industriales	-	-	-	-	-	-
	Servicios	7	521	0,1038	0,1041	0,0057	5,44
	Mixtas	4	552	-0,0226	0,0191	0,0073	38,19
Cuota mercado	Industriales	27	17312	0,1483	0,0201	0,0007	3,31
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	5	2075	0,3121	0,0024	0,0016	64,58
Ingresos	Industriales	2	107	0,2315	0,0589	0,0171	28,97
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Ventas totales	Industriales	-	-	-	-	-	-
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	2	224	-0,1434	0,0182	0,0086	47,60
Incremento ventas	Industriales	2	257	0,3990	0,0060	0,0055	92,32
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	2	400	0,5118	0,0253	0,0027	10,83
Logaritmo ventas	Industriales	-	-	-	-	-	-
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	2	275	0,1142	0,0175	0,0071	40,73

Logaritmo capital. Mercado	Industriales	2	645	-0,2010	0,0113	0,0043	38,13
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-
Capital invertido	Industriales	2	645	-0,2010	0,0113	0,0043	38,13
	Servicios	-	-	-	-	-	-
	Mixtas	-	-	-	-	-	-

Fuente: Camisón (2001b).

El análisis del papel moderador de la relación tomando simultáneamente las tres variables (tabla 4.14) vuelve a confirmar el sesgo que afecta a la asociación tamaño-resultados derivada del modo de medir la dimensión y/o el desempeño. El estado del conocimiento del problema está severamente contaminado por las divergencias sobre el concepto y la forma de medir ambos constructos. Esta idea enlaza nuevamente con la recomendación, ya apuntada previamente, de evolucionar hacia una configuración multi-dimensional de los constructos tamaño y desempeño que sea comúnmente aceptada y permita la comparación y acumulación de conocimientos.

Sin embargo, el análisis de los efectos moderadores derivados de los artefactos estadísticos, de las formas de medición de las variables independiente y dependiente y de las características de la muestra, concluye que la elevada variabilidad de la relación entre tamaño y resultados no puede imputarse solamente a estos factores. La presunción lógica es pues la existencia latente de otras variables moderadoras, que no pueden ser otras que las variables teóricamente relevantes que pueden interceder en la relación entre tamaño y desempeño.

A partir de la revisión narrativa de la literatura sobre las fuentes de ventajas sobre la competencia, se prosiguió el estudio meta-analítico a fin de discernir en qué medida estas variables teóricamente relevantes en el problema a estudiar moderaban la relación entre tamaño y resultados de la empresa. El primer paso consistió en cribar los estudios primarios del meta-análisis, para localizar cuáles de dichas variables teóricamente relevantes habían sido consideradas en sus investigaciones. Las variables de las que se disponía de datos en las cinco categorías de fuentes de ventajas sobre la competencia se reproducen como tabla 4.16.

El meta-análisis del efecto moderador de estas variables teóricamente relevantes (tablas 4.17, 4.18 y 4.19), con todas las precauciones por el redu-

cido número de correlaciones disponible, indica que, tanto en el estudio de la relación entre dichas variables y tamaño como entre dichas variables y desempeño, el grupo de variables con mayor poder explicativo son las alusivas a los recursos y capacidades de la empresa. Igualmente apreciable es la riqueza de recursos compartidos a disposición de la empresa localizados en entornos con aglomeraciones industriales (Camisón, 2001b: 74). Este resultado exploratorio puede insinuar que:

1. El crecimiento del tamaño de la organización y su desempeño está determinado principalmente por su capacidad (individual o en cooperación) para acumular activos estratégicos valiosos como fuentes de ventajas competitivas;
2. La relación entre dimensión y desempeño está fuertemente moderada por la riqueza del patrimonio de competencias distintivas de la empresa (Camisón, 2001b: 78).

Este resultado es convergente con la conclusión básica del estudio meta-analítico de Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan (1993) sobre la relación cuota de mercado-rentabilidad, aportando luz adicional sobre los contradictorios frutos del meta-análisis de Gooding & Wagner (1985).

La conclusión general[63] es que la dimensión es un factor competitivo más dentro de una cesta amplia de factores determinantes de la competitividad entre los que descuellan los recursos y capacidades específicos de la empresa (Camisón, 2001b: 76). El RBV constituye pues una aproximación prometedora al problema que nos ocupa.

[63] Es menester advertir del reducido número de estudios primarios que han estudiado cada variable, lo que hace del meta-análisis ofrecido un estudio exploratorio que precisaría de estudios adicionales con bases muestrales más amplias. Debe también recomendarse prudencia en las conclusiones por el hecho de que en ningún caso la varianza observada pueda atribuirse a las variables teóricamente relevantes de acuerdo con la regla del 75%.

Tabla 4.16. Variables teóricas potencialmente moderadoras de la relación entre tamaño y resultados localizadas en el meta-análisis

Categorías de variables	Variables	Medidas de las variables
RECURSOS COMPARTIDOS	Alianzas	Variable dummy Número de alianzas
RECURSOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA	Edad de la empresa	Años de existencia
	Efectividad (calidad y éxito de nuevos productos)	Media de 3 ítems: calidad de productos, éxito de nuevos productos y porcentaje de consumidores fieles
	Cualificación de la plantilla	Porcentaje de plantilla con grado mínimo de master
ESTRATEGIA COMPETITIVA	Orientación al mercado	Medida de tres ítems: orientación a la satisfacción de los clientes, orientación competitiva y grado de comprensión de los clientes
	Estrategia de costes	Medida de dos ítems de precios competitivos
	Estrategia de diferenciación	Medida de dos ítems: calidad en productos y servicios
	Cambios innovadores	Número de innovaciones introducidas Gasto en I+D/ventas Gasto en I+D
	Intensidad publicitaria	Gasto total en publicidad Gasto en publicidad / ventas
	Diversificación	Propensión a diversificar en áreas de negocio no funcionales (escala Likert de 12 ítems) Porcentaje de industrias distintas a la principal en que opera la empresa Número de competidores
ATRACTIVO DEL ENTORNO	Intensidad competitiva	Medida con 3 ítems
	Barreras de entrada	Medida con 3 dummies (categorías altas, moderadas y bajas)
ESTRUCTURA DEL MERCADO	Crecimiento del mercado	Crecimiento anual de las ventas de la industria Ventas ponderadas de la media ROA entre líneas de negocio Crecimiento del volumen total de negocio de la industria.
	Concentración del mercado	Cuota de mercado de las cuatro mayores empresas de la industria

Fuente: Camisón (2001b: 75).

Tabla 4.17. Meta-análisis: cálculo del nivel de significación del tamaño del efecto de las variables teóricamente relevantes sobre la dimensión de la empresa

Nivel de análisis	k	Muestra total	r medio	S^2_r	S^2_e	Regla 75%
Recursos y capacidades específicos de la empresa	8	1580	0.2565	0.2341	0.0039	16.59
Estrategia competitiva	11	3250	0.0885	0.4280	0.0030	7.10
Atractivo del entorno	2	853	-0.0401	0.0188	0.0023	12.44
Estructura del mercado	12	32083	0.2297	0.0120	0.0003	2.76

Fuente: elaboración propia a partir de Camisón (2001b).

Tabla 4.18. Meta-análisis: cálculo del nivel de significación del tamaño del efecto de las variables teóricamente relevantes sobre el desempeño de la empresa

Nivel de análisis	k	Muestra total	r medio	S^2_r	S^2_e	Regla 75%
Recursos compartidos	2	603	0.0178	0.0092	0.0033	36.12
Recursos y capacidades específicos de la empresa	8	1610	0.0894	0.0093	0.0043	46.11
Estrategia competitiva	11	3271	0.0727	0.0504	0.0030	6.02
Estructura del mercado	12	18140	0.0151	0.0050	0.0007	13.61

Fuente: elaboración propia a partir de Camisón (2001b).

Tabla 4.19. Meta-análisis: cálculo del nivel de significación del tamaño del efecto de las variables teóricamente relevantes sobre el tamaño y el desempeño de la empresa

Nivel de análisis	k	Muestra total	r medio	S^2_r	S^2_e	Regla 75%
Recursos compartidos	6	854	0.0299	0.0069	0.0047	68.01
Recursos y capacidades específicos de la empresa	20	3252	0.1739	0.0220	0.0023	10.09
Estrategia competitiva	42	6521	0.0806	0.0477	0.0015	3.27
Estructura del mercado	45	51340	0.1482	0.0208	0.0002	0.98

Fuente: elaboración propia a partir de Camisón (2001b).

IV.4 LOS LÍMITES AL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

IV.4.1 Ventajas competitivas en recursos y capacidades

El nuevo rumbo en la teoría de la dimensión empresarial parte pues de la consideración del tamaño como una variable endógena, sometida a la influencia de una amplia cesta de factores internos y externos a la organización. La consolidación académica de este nuevo enfoque teórico del tamaño se cimentó en una serie de contribuciones desmarcadas de la tradición económica y estratégica, que postulan una serie de *determinantes novedosos del crecimiento y del tamaño organizativos.* Las contribuciones teóricas más destacadas provienen de cuatro ámbitos.

Existe una primera línea de investigación que justifica la existencia de ventajas competitivas con base a la *flexibilidad productiva.*[64] El cambio tecnológico, especialmente los *sistemas de producción flexible,* y la tendencia a la *desverticalización productiva* constituyen piezas fundamentales de este marco explicativo que facilitan a la pyme alcanzar la eficiencia de la gran empresa sin merma de su polivalencia y reduciendo riesgos (transformando costes fijos en variables).

Los estudios desde la *Teoría de la Cooperación* aportan reflexiones sumamente interesantes sobre las ventajas competitivas derivables tanto de las alianzas[65] como de la colaboración dentro de redes inter-empresariales, entre ellas las que tienen un marcado acento territorial como los distritos industriales.[66] Esta teoría razona la tesis de la no necesidad de que todo proceso de crecimiento conduzca al aumento del tamaño de empresa medido como es usual por su volumen de plantilla y/o de activos comprometidos. Una empresa cooperadora puede crecer de forma significativa compartien-

[64] Entre la amplia literatura al respecto, pueden destacarse los trabajos de Pagell & Krause (1999), Correa (1994), Fiegenbaum & Karnani (1991), de Meyer et al. (1989), Mills & Schumann (1985), Sylos Labini (1984), Piore & Sabel (1984), Slack (1983), Sheshinski & Dreze (1976), Marschak & Nelson (1962), Stigler (1951, 1939) y Young (1928).

[65] Véanse Hamel, Doz & Prahalad (1989), Harrigan (1988), Porter & Fuller (1986), James (1985) y Mariti & Smiley (1983).

[66] Trabajos de referencia en este punto son los de Pyke, Becattini & Sengenberger (comps., 1992), Lorenzoni & Ornati (1988), Becattini (1975, 1979, 1987, 1990), Brusco (1982) y Bagnasco, (1977).

do recursos y con la *descentralización productiva,* que lleva incluso a la reducción del tamaño en términos de recursos, pero no de output.

Una tercera contribución son investigaciones que han colocado las fuentes de ventajas en aspectos relativos a las *características directivas*. La variabilidad intrasectorial de la distribución por tamaños de la población de empresas en una actividad ha sido objeto también de otro marco explicativo, que pone su atención en los desequilibrios en las dotaciones internas de activos. La hipótesis, cuyos principales componentes son Lucas (1978) y Oi (1983),[67] explica la heterogeneidad de tamaños dentro de un negocio por la *asimétrica distribución de la capacidad de gestión y de talento empresarial.* Su suposición básica es que la distribución de activos confiada a cada directivo por los mecanismos de mercado está correlacionada con la distribución de habilidades directivas para dirigir activos eficazmente.

Esta hipótesis es contradicha por la *teoría del crecimiento estocástico* de Ijiri & Simon (Ijiri & Simon, 1977; Simon, 1979 a,b). Esta teoría, partiendo de las regularidades empíricas observadas en la distribución por tamaños de la población de empresas de una actividad, sostiene que las diferencias en la distribución por tamaños de una población sectorial son generadas por un cierto número de procesos estocásticos de crecimiento de las empresas, que tienen en común cierta forma de la hipótesis de Gibrat (1931). Luego dichos procesos estocásticos estarían en el origen de la coexistencia de pymes y grandes empresas. Esta hipótesis, que ha demostrado un cierto poder predictivo de las distribuciones por tamaño interindustriales observadas en la realidad, contradice la idea innata de que la suerte favorece a los mejor preparado, y niega también capacidad explicativa a la tesis de Lucas-Oi, a la cual imputa ciertas dificultades insalvables, la principal que explica un fenómeno observado (la distribución por tamaños de empresa) postulando un fenómeno no observado (la distribución de habilidades directivas) tan complejo como aquél que pretende explicar (Scherer & Ross, 1990: 144).

El RBV vino a reforzar la hipótesis Lucas-Oi, ayudando además a salvar la principal crítica de Ijiri & Simon: la distribución de las habilidades directivas, definidas como una capacidad, pueden ahora observarse y medirse con los nuevos instrumentos en desarrollo desde esta perspectiva.

[67] Otras aportaciones provienen de la Teoría de la Organización, entre ellas la de Brytting (1991).

Desde el RBV[68] se concibe a la empresa como una colección organizada y única de recursos. Lawson & Samson (2001), Fuchs, Mifflin, Miller & Whitney (2000) y Collis (1991) han sugerido que el *mapa de competencias distintivas* puede ser organizado por medio de una jerarquía. Las competencias funcionales o de primer nivel estarían asociadas a las actividades funcionales de la empresa, reflejando el uso de habilidades directivas en distintos componentes de la cadena de valor. Las capacidades de coordinación y cohesión o de segundo nivel, incluirían las capacidades que facilitan la integración de actividades funcionales y la cohesión de la organización. Estas capacidades organizativas incluyen, junto con las rutinas organizativas, las habilidades de dirección y una arquitectura y cultura organizativas que permitan la coordinación y establezcan el marco apropiado para la activación y la eficiencia de las competencias funcionales (Kogut & Zander, 1996; Henderson & Cockburn, 1994). Por último, las competencias de innovación o de tercer nivel incluirían las capacidades de aprendizaje y de creación, absorción y aplicación de conocimiento, explorando nuevas combinaciones de recursos y capacidades; son pues competencias recombinatorias (Lado, Boyd & Wright, 1992).

El postulado básico del RBV dice que los resultados económicos extraordinarios y persistentes (que denominamos *rentas económicas penrosianas)* que una empresa puede alcanzar derivan de su acumulación de un conjunto propio de recursos y capacidades, que le permita generar una ventaja competitiva sostenible y apropiable explotando las imperfecciones del mercado de tales factores.

El RBV ha precisado el concepto de ventaja competitiva acuñado por Porter (1985). Este autor define la ventaja competitiva por las características diferenciales que una empresa tiene ante sus competidores y resulta del valor que la empresa es capaz de crear para los compradores, sea en forma de menores precios del producto para proporcionar similares beneficios, sea en forma de atributos exclusivos que proporcionan un beneficio mayor al coste adicional. Aunque este concepto de ventaja competitiva pone más el énfasis en la estrategia de la empresa que en las condiciones estructurales del mercado, sigue asumiendo tácitamente la hipótesis de que una ventaja competitiva será constante mientras la estructura de la in-

[68] Una revisión de las distintas líneas de investigación dentro de este enfoque puede encontrarse en Camisón (2002a).

dustria permanezca inalterable, y no profundiza en el problema de la heterogeneidad, movilidad y replicabilidad de los recursos y capacidades de la empresa. El RBV añade que una ventaja competitiva sólo es tal si es sostenible, al estar basada en activos heterogéneos e imperfectamente móviles que facultan a la empresa para desarrollar una estrategia imposible de replicar por sus competidores y para apropiarse de las rentas que genera. Este es precisamente el criterio que introducen Amit & Schoemaker (1993), Grant (1991), Barney (1991), Rumelt (1984) y Lippman & Rumelt (1982). Barney (1991: 102) diferencia entre ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenible. En sus propios términos, "una empresa tiene una ventaja competitiva cuando está introduciendo una estrategia creando valor que no está siendo simultáneamente puesta en práctica por ningún competidor actual o potencial". En cambio, "se dice que una empresa tiene una *ventaja competitiva sostenida* cuando está implantando una estrategia creando valor que no está siendo introducida simultáneamente por ningún competidor actual o potencial y cuando estas otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia". Barney pone así el acento a la hora de definir las ventajas competitivas sostenidas en que dependen de la imposibilidad de duplicación competitiva, y no del periodo de tiempo de existencia.

El RBV ha profundizado en el conocimiento de las características de los mercados de factores que permiten generar ventajas competitivas sostenibles, identificando los rasgos de los *activos estratégicos* que permiten proteger las ventajas de la imitación o réplica por la competencia. Se han construido así diversos modelos de mercados de factores imperfectos e incompletos (Barney, 1986, Grant, 1991, Amit & Schoemaker, 1993, Peteraf, 1993) que han permitido identificar las condiciones que otorgan a un activo la categoría de estratégico, es decir, lo hacen catapulta para lograr ventajas competitivas sostenibles. Estos modelos hacen referencia a las imperfecciones de los mercados de factores: escasez, heterogeneidad, durabilidad, inimitabilidad, insustituibilidad, transferibilidad imperfecta y apropiabilidad de las rentas. El RBV ha colocado el acento sobre *los activos intangibles como fuentes de ventajas competitivas sostenibles,* analizándolos como formas de conocimiento con distintos grados de especificidad, codificabilidad y complejidad.

Mas estos modelos de mercados de factores imperfectos e incompletos hacen una descripción estática de la situación competitiva dentro de un

negocio que conduce a la definición de *ventaja competitiva para una situación de equilibrio.* La idea de equilibrio supone un marco teórico que explica la situación de equilibrio como el fin del proceso de búsqueda de oportunidades, es decir, que una vez acumulados activos estratégicos con los rasgos estudiados la ventaja competitiva será sostenible indefinidamente. Este enfoque ignora la competencia schumpeteriana y los esfuerzos de mejora continua de los competidores para mejorar su posición en el mercado de factores, que erosionan el valor de los activos estratégicos de la empresa.

Una segunda etapa se ha abierto con el *modelo competitivo basado en el desequilibrio,* construido a partir del trabajo de distintas corrientes de pensamiento, entre ellas, el enfoque basado en el conocimiento.[69] Este modelo precisa que la obtención de ventajas competitivas sostenibles depende además de la exploración de innovaciones en la combinación de recursos y capacidades, siendo las *competencias dinámicas basadas en el conocimiento y el aprendizaje* las más importantes. Los requisitos de equilibrio citados pueden explicar los activos estratégicos poseídos por la empresa en un momento dado, pero no el modo como son creados o como pierden su valor, siendo entonces de utilidad limitada para explicar el proceso de generación de ventajas competitivas sostenibles. Estos enfoques teóricos proponen pues un concepto de *ventaja competitiva basada en el desequilibrio,* que explica la competencia y la generación de ventajas competitivas sostenibles por la transformación de las fuentes de ventaja conseguidas, mediante la renovación de la cartera de activos estratégicos.

El estado actual de la investigación está pues más concentrado en el proceso dinámico de formación y recreación de la base de competencias distintivas de la organización, examinando los procesos de producción, innovación y aprendizaje de competencias (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece & Pisano, 1998; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Helfat, 1997; Winter, 1995, 1987 a,b; Mahoney & Pandian, 1992; Nelson & Winter, 1982) que son el origen profundo de las rentas económicas en una doble dimensión: *rentas schumpeterianas* derivadas de la innovación radical, y *rentas de experiencia o aprendizaje* basadas en la innovación incremental.

---

[69] Deben destacarse, entre ellos, Von Krogh, Nonaka & Nishbiguchi (eds., 2000), Grant (1997, 1996), Kogut & Zander (1996, 1992) y Nonaka (1994). Una síntesis de esta corriente está disponible en Sánchez & Heene (eds., 1997).

IV.4.2. El efecto de los recursos y capacidades sobre el crecimiento de la empresa

Para Mahoney & Pandian (1992: 373) la RBV ofrece una *teoría generalizable sobre el crecimiento de la empresa.* Desde esta perspectiva y para estos autores, se nos ofrece un escenario común de estudio de las estrategias de crecimiento no viéndolas como fenómenos distintos sino dando una explicación única al por qué una empresa se expande o se diversifica más allá de sus actividades iniciales. Robins & Wiersema (1995) piensan que con el surgimiento de la RBV se ha producido un relanzamiento y un nuevo enfoque del estudio de la composición de la cartera de negocios de la empresa y de los resultados empresariales que con ella se consiguen. En la misma línea, McGrath, MacMillan & Venkataraman (1995: 252) escriben: "El principal mecanismo a través del cual las organizaciones desarrollan nuevas ventajas competitivas es a través de la búsqueda de nuevas iniciativas -probando añadir nuevos productos, mercados y tecnologías al repertorio actual. Cada prueba requiere que la empresa obtenga nuevos recursos y combinarlos o reconfigurarlos con los recursos que ya posee". Estos autores añaden (p: 253) que "las competencias distintivas que serán generadas a través de las nuevas iniciativas son a menudo desconocidas al principio". Peteraf (1993: 189-190) incide en el tópico de la diversificación añadiendo que la RBV será una teoría unificadora que nos permitirá contemplar bajo un prisma común tanto la diversificación relacionada como la no relacionada, siendo para esta investigadora la única teoría capaz de explicar el alcance de la diversificación en toda su riqueza.

Como sugiere Penrose (1959) el crecimiento de la empresa, bien por expansión o bien por diversificación, se da debido a que la empresa tiene un *stock de recursos ociosos* e infrautilizados a los que intenta dar algún tipo de nuevas aplicaciones. Más exactamente, Penrose afirma que una empresa en el desempeño de sus actividades cotidianas va amasando internamente o bien va adquiriendo un conjunto de recursos que necesita precisamente para desarrollar sus negocios. Pero muchas veces, para el desarrollo de una misma actividad, el conjunto de recursos está siendo subutilizado, habiendo en la empresa muchos más recursos de los estrictamente necesarios. Esta capacidad sobrante en el seno de la empresa puede ser el germen del crecimiento de las organizaciones empresariales. Para adentrarse en nuevas actividades, a partir del stock de recursos sobrantes, requerirá por parte de la compañía la posesión de nuevos recursos que tam-

poco serán totalmente utilizados en el desarrollo de los nuevos negocios, siendo este elemento el desencadenante de una futura ampliación de la cartera de actividades de la empresa. Asimismo, Penrose añade que el tamaño de una empresa lo determinará el conjunto de sus recursos y su crecimiento lo determinará su capacidad en generar nuevos servicios empresariales a partir de esos recursos.

Siguiendo el planteamiento de Penrose (1959) que pone de relevancia la importancia de los recursos ociosos como motores del crecimiento de la empresa, se puede decir que la especialización supondrá intensificar el esfuerzo, pero se concentrarán dichos recursos ociosos de una empresa en los mismos negocios que configuran su campo de actividad actual. Por su parte la diversificación dedicará los recursos infrautilizados de la empresa y los que vaya adquiriendo, en otra/s actividad/es distinta/s de las actuales cambiando con ello su campo de actuación.

Desde un punto de vista de la RBV, la *especialización* supone que la empresa se servirá del uso de las habilidades y competencias que ya posee; mientras que la diversificación si es relacionada puede suponer la transferencia de las competencias conocidas ya por la empresa en nuevos negocios o con reducidas modificaciones; por su parte la *diversificación* no relacionada supondría la incorporación de un nuevo conjunto de competencias no manejadas hasta el momento por la empresa, con los consiguientes efectos colaterales muchas veces no deseados.[70]

La *existencia de recursos ociosos como fuente del crecimiento* al alcance de la empresa se ocasiona por la propia idiosincrasia de dichos recursos. Recordemos que los recursos se pueden dividir en tangibles e intangibles. Los físicos y financieros pueden mejorar su eficiencia con la utilización compartida por parte de otros productos y/o mercados, pero estos activos son básicamente fungibles y se deterioran y consumen con el uso. Los recursos físicos además son indivisibles (no se va a adquirir nunca de ellos la justa cantidad y pueden existir consiguientemente holguras de recursos) mientras que los financieros son divisibles. Por su parte, los recursos intangibles (humanos, tecnológicos, comerciales y organizativos) básicamente no fun-

[70] Pese a la existencia de recursos ociosos la empresa sólo emprenderá una estrategia de crecimiento cuando espere que la renta que obtendrá utilizando lo recursos en las nuevas actividades sea al menos igual a las rentas obtenidas en las actividades actuales.

gibles, pueden ser transferidos hacia otras actividades de la empresa sin peligro de pérdida de disponibilidad debido a su carácter de bienes públicos, su capacidad de utilización por lo tanto es casi ilimitada, se perfeccionan con el uso y siempre tendrán una capacidad sobrante (Suárez, 1994; Ventura, 1994: 216-217). Cabe pues deducir que aquellas empresas que tengan mayor variedad de recursos, en especial de recursos intangibles serán los que tendrán mayor capacidad de desarrollo.

Chatterjee & Wernerfelt (1991) estudian la relación existente entre el tipo de diversificación y los recursos que poseen las empresas en exceso. En este contexto, estos autores definen la flexibilidad de un recurso como su capacidad de ser utilizado en la producción de más de un producto final, negocio o mercado, es decir, un recurso que sólo se pueda utilizar para un determinado producto, negocio o mercado (específico) no será susceptible de ser utilizado en un proceso de diversificación. Con recursos más inflexibles las opciones de la empresa se guiarán más hacia diversificaciones relacionadas, sin embargo, con recursos más flexibles se puede optar por diversificaciones más o menos relacionadas. Siguiendo a Teece (1982), a efectos de estudiar los recursos en función de su flexibilidad, se agruparán esos recursos en físicos, financieros e intangibles. Del estudio teórico y empírico desarrollado por Chatterjee & Wernerfelt (1991), se deduce que los recursos físicos e intangibles son menos flexibles. Las empresas con excedentes de estos recursos los utilizarán para entrar en negocios relacionados con los negocios centrales. Los recursos financieros, por su parte, más flexibles, serán útiles para cualquier tipo de diversificación.

Por lo tanto, la utilización de los recursos y capacidades y su aplicación a diferentes combinaciones de producto-mercado por parte de la organización no es la única posibilidad a su alcance, sino que la empresa podrá vender en el mercado los recursos sobrantes. La diversificación y la expansión suponen mecanismo de internalización de la explotación de los recursos que posee la empresa (Suárez, 1994: 27).

A este respecto (Peteraf 1993: 188; Teece, 1982) también se avanza en la comprensión de la diversificación al contemplarla desde el punto de vista de la Teoría de Recursos y Capacidades como el resultado de un exceso de capacidad en los recursos que tienen múltiples usos, pero para los cuales existen imperfecciones del mercado. Sin fallos del mercado debido a los altos costes de transacción o la movilidad imperfecta de los recursos, la em-

presa podría simplemente vender los servicios de los recursos sobrantes sin que fueran utilizados por la empresa y sin que se diera el crecimiento empresarial en su seno, ya que no existiría una asignación más eficiente de dichos recursos.

La existencia de costes asociados a la transacción hará que la empresa deba explotarlos internamente o que esté dispuesta a asumir los altos riesgos inherentes a su transferencia a terceros. Por su parte existen un conjunto de recursos, sobre todo los de naturaleza intangible, que no podrán ser transferidos a otra empresa debido a su grado de especificidad (como, por ejemplo, las capacidades directivas, la cultura, el know-how, etc.). Las características asociadas a los recursos intangibles hacen que sea aconsejable que la propia empresa que desarrolla los activos intangibles sea la que los explote, lo que podrá hacer que ésta se vea inmersa en un proceso de expansión de sus actividades, pudiendo a la vez evitar que se cree un mercado en el que se intercambien los derechos para explotar ese tipo de bienes.

En este sentido, existen tres condiciones que harán que sea la propia empresa la que asuma la decisión de extenderse en/fuera el/del campo de actividad original (Suárez, 1994: 27): (1) que exista capacidad sobrante de algún recurso, (2) que esa capacidad sobrante sea más útil en nuevos productos y/o mercados que en los actuales, y (3) que la asignación de los recursos que realiza la empresa internamente sea más eficiente que la que realiza el mercado, debido a las imperfecciones a las que está sometido dicho mercado.

Como se ha comentado en el análisis de Penrose (1959), la empresa irá paulatinamente creciendo explotando sus recursos y capacidades e invirtiendo en aquellos nuevos que sean necesarios. Las características de los diferentes recursos ofrecen la posibilidad de que existan excedentes y por lo tanto facilitan el crecimiento. Sin embargo, los recursos ociosos de la empresa pueden tener múltiples usos y existe un continuo de mecanismos de asignación, en cuyos extremos figuran el mercado y la empresa. En medio de ese continuo estarían ubicadas las *formas de cooperación* existentes configurando las estructuras mixtas entre el mercado y la empresa. La literatura ha enfatizado el valor de los acuerdos de cooperación como estrategia que, mediante la compartición de recursos o a través de estrategias co-

lectivas, permite a las pymes alcanzar las sinergias de la gran empresa integrada y obtener oportunidades de crecimiento equivalentes.

Cabría esperar que si se cumplen adecuadamente las condiciones que acabamos de dar sobre el crecimiento de la empresa, éste afecte positivamente a los resultados de la empresa. Aunque ésta es una de las cuestiones ampliamente abordadas, no existen estudios concluyentes sobre la conexión entre tipo de estrategia de crecimiento y resultados, habiendo resultados que vinculan la diversificación relacionada con la existencia de un mayor desempeño, frente a otros estudios que prueban justamente lo contrario. El crecimiento de la empresa al aplicar la capacidad excedente de recursos físicos e intangibles que son de carácter específico hacia nuevos negocios, parece estar justificado y parece conllevar la obtención de rentas extraordinarias. En cambio, si la expansión se fundamenta en recursos financieros, no existiendo sobrantes de recursos físicos y/o intangibles, no cabe esperar que con ello se mejore la eficiencia. Es pues un problema abierto donde aún existe espacio para contribuciones significativas.

IV.4.3. La cartera de recursos y capacidades y el tamaño de la empresa

En síntesis, la revisión teórica cualitativa desarrollada sobre la importancia del tamaño como factor explicativo de los resultados empresariales, profundizando en las aproximaciones de distintos modelos de teoría de la empresa y de organización de la producción, ha llevado a la conclusión general de que la dimensión es un factor más determinante del desempeño organizativo dentro de una cesta amplia de factores los más importantes de los cuales son independientes del tamaño, o incluso están inversamente asociados con él.

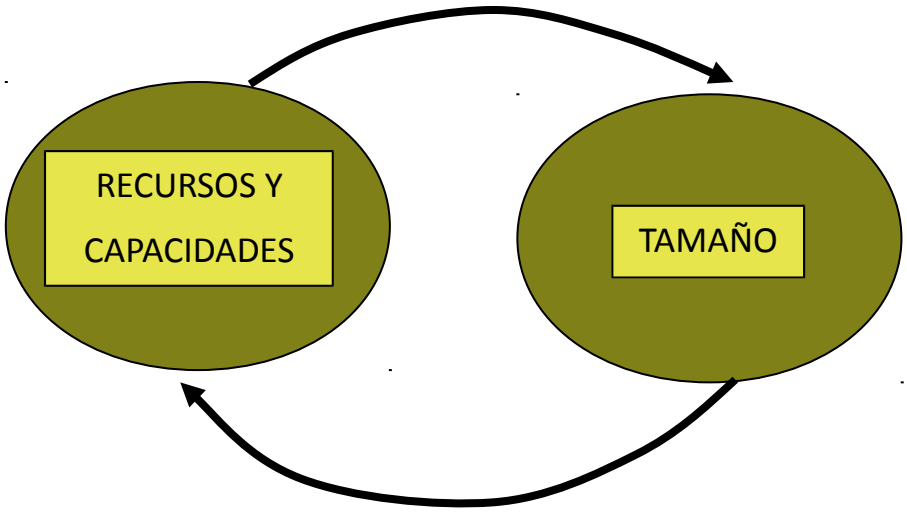
Siguiendo la tesis de Penrose (1959), la posesión por la empresa de un stock de competencias (ociosas) con ciertas características puede favorecer su crecimiento, y por ende el aumento del tamaño organizativo. La tesis clásica es que la gran empresa tiene una mayor base de recursos y capacidades (Gaskill, van Auken & Manning, 1993), entresacándose entonces una relación directa entre la dimensión y el stock de activos. Aplicando esta óptica, Teece (1986) explica el fracaso de muchas pequeñas empresas, pese a tener un buen producto, atribuyéndolo a su falta de activos complementarios principalmente intangibles. Igualmente, Barney (1991) argumenta que, en cierta medida, la talla empresarial es un indicador de los recursos que capacitan a la empresa para implantar estrategias. Sin embargo, como

ya hemos visto, la evidencia empírica de la competencia directa entre empresas de tamaños bien distintos, la falta de significación de la relación o el peso minoritario del tamaño a la hora de explicar la variabilidad del desempeño, no apoyan este juicio sumario.

En cambio, una postura menos convencional fue enunciada pioneramente por Lawler (1997), en un trabajo orientado a reflexionar sobre el juego del tamaño, donde presentó un panorama de contrapesos: mientras que las grandes empresas gozan de ventajas en costes por su mayor base de recursos (que las capacita para invertir en nuevos proyectos y en diversificación), por sus más altas oportunidades de desarrollo y de crecimiento para sus empleados, y por su mayor poder de control sobre el entorno, las pymes se benefician de una mayor flexibilidad y una menor burocracia, su mayor facilidad para cambiar y adaptarse con rapidez, y un entorno organizativo más humano.

En otros términos, la dimensión podría favorecer la acumulación de ciertos recursos y capacidades y trabar el alcance de otros activos. La asociación entre ambas variables no es simplemente unidireccional. Si contemplamos un periodo temporal más prolongado, como se visualiza en la figura 4.9, entre la dimensión y el stock de recursos y capacidades de la empresa se establecen unas relaciones recíprocas (Figura 4.14).

Figura 4.14. El juego de efectos recíprocos entre tamaño y stock de recursos y capacidades



Fuente: elaboración propia.

Es decir, asociar directamente dotación de recursos / capacidades y dimensión es difícil de verificar, puesto que la pyme y la gran empresa mantienen una cartera de recursos humanos, organizativos, directivos, comerciales, tecnológicos, productivos, financieros y basados en el conocimiento diferentes, que les permite generar sus propias competencias distintivas (Camisón, 1996a; 1997a: 89-90; 2000d: 15-26). El problema de la competencia y/o de la cohabitación pyme-gran empresa en condiciones de competencia por los mismos negocios se explica entonces por la mutua posesión de ventajas competitivas específicas. Sólo así cabría explicar evidencias empíricas como las obtenidas por Camisón & Boronat (2007) sobre la inexistencia de un efecto de interacción (ni positivo ni negativo) entre tamaño y competencias en coordinación-cohesión y tamaño y competencias dinámicas (aunque sí entre dimensión y competencias funcionales), un resultado a contracorriente de la mayoría de la literatura en el tópico.

Competencias distintivas en marketing

La ausencia de conclusiones claras respecto a la relación entre tamaño y dotación de recursos y capacidades se aprecia en primer lugar respecto a la cartera de activos comerciales. Se ha argumentado tradicionalmente (Samuels & Smith, 1968) que la gran empresa disfruta de mayores oportunidades de mercado por su superior dotación de activos en el área comercial (gasto en publicidad, reputación, imagen de empresa, marcas comerciales, redes de distribución, capacidad negociadora frente a clientes y proveedores, poder monopolístico para fijar precios). Actualmente se agrega que la gran empresa goza de ventaja a la hora de identificar y explotar oportunidades de mercado. La identificación y explotación de oportunidades de mercado requiere de la empresa una atenta vigilancia de su entorno. Esta exigencia de enfoques y recursos para practicar la inteligencia competitiva sería más difícil de satisfacer en el caso de la pyme, a causa de sus desventajas en información y poder de mercado asociadas directamente a la dimensión (Smallbone et al., 1999; Castañé, 1999). Así, Gaskill, Auken & Manning (1993) identifican como una de las principales causas de fracasos de pymes su dificultad de adaptación a la incertidumbre del entorno, por su menor base de recursos y clientes.

Enfrente, otra línea de razonamiento defiende que las pymes gozan de valiosos activos comerciales:

a) Las ventajas de escala que posee la gran empresa pierden gran parte de su valor con la segmentación de los mercados. La ruptura del mercado único y masivo por segmentos de mercado más pequeños y con demandas singulares obliga a la gran empresa a convertirse en una multipyme, con la sabida dificultad que tienen los "elefantes" para aprender a bailar (Kanter, 1989; Belasco, 1990). La flexibilidad de la pyme le permite una mayor proximidad al cliente y una respuesta más rápida y exacta a sus necesidades singulares.

b) Ciertos activos particularmente valiosos que posee la gran empresa, como su red de distribución, son más accesibles ahora para la PYME mediante acuerdos de cooperación.

c) Una mayor proximidad al cliente. Las estructuras jerárquicas conducen a alejar a la dirección del cliente, con el cual mantienen contactos prácticamente nulos. Pierden así la visión del cliente, concentrando su trabajo en la gestión de la complejidad interna de la organización. Además, delegan la gestión del cliente en personal poco cualificado, que difícilmente aportará valor a la empresa extrayendo información estratégicamente útil de esta proximidad. La pobreza de canales de comunicación ascendente refuerza este alejamiento del cliente o de quiénes mejor le conocen, de los puntos de adopción de decisiones estratégicas.

d) Este activo comercial es de gran importancia en un momento en el cual cada vez es más importante tener clientes fidelizados. Los clientes se han convertido en un bien escaso, y consecuentemente las empresas deben fortalecer sus vínculos para hacerlos más leales. Muchas grandes compañías siguen haciendo suya aquella frase de "si el cliente quiere fidelidad, puede comprarse un perro". En cambio, las empresas más innovadoras han emigrado desde la "cuota de mercado" a la "cuota de cliente", es decir, no buscar ganar clientes a toda costa sino conocer mejor a los que ya se tienen y fidelizarlos. Este es el concepto que caracterizaba a la antigua tienda de comestibles, donde el tendero daba a sus clientes un trato individualizado gracias a (que por su pequeño tamaño) tenía capacidad para gestionar su base de conocimiento con un simple libro de cuentas y su propia memoria. El tendero creaba valor al cliente con un servicio óptimo, y la fidelidad de sus consumidores les hacía muy valiosos para el pri-

mero. Evidentemente, una gran empresa no puede conocer a todos sus clientes como el tendero de la esquina. Conscientes de esta desventaja, el mercado del software está desarrollando un nuevo segmento, el *Costumer Relationship Management (CRM)*, cuyo propósito es permitir a las grandes empresas evolucionar desde la comunicación de masas hasta la comunicación individualizada, conociendo las necesidades de cada cliente y su valor mediante un sistema de información sofisticado con una innovadora plataforma tecnológica.

Competencias distintivas en internacionalización

La opinión más generalizada sostiene que la dimensión de empresa constituye la causa de un comportamiento internacional más activo. Sin embargo, la línea causal podría invertirse, para aducir que la gran empresa no sólo exporta más porque es más grande, sino también que es más grande porque exporta. O sea, puede señalarse la internacionalización como una estrategia de crecimiento a través de la cual se incrementa la dimensión empresarial. De hecho, la consideración de los mercados internacionales como una oportunidad adicional para el crecimiento justifica bien el menor tamaño comparativo de la empresa, dada su menor apertura internacional. Este problema conceptual obliga a enfrentarse a la posibilidad de que esta relación tenga una naturaleza circular, como muchas otras en Economía.

Un segundo problema alude a que los análisis suelen partir del supuesto que el tamaño ejerce un efecto directo sobre la capacidad de internacionalización de la empresa, sin precisar cómo se mide ésta. Sin embargo, el comportamiento internacional de la empresa puede manifestarse en dos opciones desemejantes: una decisión dicotómica, internacionalizarse o no; y una variable continua, que determina la intensidad de la presencia internacional en términos absolutos (volumen promedio de exportación) o relativos (propensión internacional media por el porcentaje de las ventas internacionales en la facturación total). Establecer que el tamaño afecta positivamente a todas estas variables puede engendrar equívocos graves, por no diferenciar distintas relaciones causales.

La primera dimensión de la internacionalización se refiere a la probabilidad de que la empresa realice actividades internacionales. La relación entre tamaño e inclinación internacional, así como la posible existencia de un umbral mínimo de tamaño para que una empresa pueda operar en los mercados exteriores en condiciones competitivas, es objeto de un amplio arco de

opiniones. Por un lado, una postura defiende la mayor inclinación internacional de la gran empresa argumentando su superior capacidad para alcanzar el tamaño mínimo óptimo exigido por la internacionalización, que le permite absorber los costes fijos de ella derivados, para acumular experiencia en mercados exteriores, y por la ventaja derivada de su poder de mercado. En cambio, otros especialistas como Bilkey & Tesar (1977) o Joffre (1986) defienden las posibilidades internacionales de la pyme con dos tipos de argumentos teóricos: uno relacionado con la estructura de los mercados, y otro con ciertos rasgos organizativos y comerciales de la empresa:

a) Las ventajas para la internacionalización de la pyme ligadas a la estructura de los mercados descansan en su mayor capacidad para especializarse en la producción de un bien diferenciado. La gran empresa posee indudablemente ventajas competitivas en la producción de bienes estandarizados por las economías de escala ligadas al efecto volumen, y de gamas amplias de bienes diferenciados por las economías de alcance logrables con la presencia en un número amplio de segmentos de mercado. Por tanto, predominarán en ella estrategias diferenciadas e indiferenciadas en la configuración de la gama de producto en cada actividad. Por contra, la pyme tiene su baza esencial en la flexibilidad para responder a demandas singulares o cambiantes de segmentos de mercado intensamente diferenciados o con un rápido ritmo de innovación. De ahí su preferencia por estrategias concentradas o de especialización selectiva que permitan elaborar una o pocas variedades específicas de un producto para segmentos limitados del mercado. El efecto lógico de esta opción estratégica es una elección de mercados guiada por la dispersión, que conduce a penetrar en mercados exteriores para incrementar la demanda en el mismo o los mismos segmentos acotados, aumentando la ocupación de la capacidad productiva y rentabilizando el esfuerzo tecnológico para responder al ciclo de innovación del producto. Un comportamiento internacional activo puede ser entonces una respuesta a la difusión de las tecnologías flexibles y a la práctica de segmentación de mercados.

b) Las ventajas para la internacionalización de la pyme emanadas de su idiosincrasia organizativa y comercial se sustentarían en su mayor flexibilidad. La disposición de estructuras organizativas más versátiles, unidas a la más elevada polivalencia geográfica en el destino de su producción e incluso

en la propia localización de los centros de producción, permitiría a la pyme adaptarse mejor a las condiciones cambiantes del mercado.

La relación directa del tamaño de empresa con el volumen medio de ventas exteriores parece confirmada, precisamente por la diferencia en facturación entre ambas categorías organizativas. Sin embargo, la relación creciente entre tamaño de empresa y cuota del negocio internacional sobre las ventas totales es más incierta, tanto desde el plano teórico como desde el contraste empírico (Bonaccorsi, 1992; Rullani & Grandinetti, 1990; Auquier, 1980). La secuencia teórica que permite explicar la conexión entre tamaño y propensión internacional exige recurrir, junto al argumento de economías de escala, a otros supuestos relativos a estrategia empresarial, y al tamaño y la naturaleza de los mercados en que se implanta. Sólo con este conjunto de proposiciones relativas a factores internos y externos puede explicarse teóricamente por qué el negocio internacional de una empresa, no sólo crece a medida que su dimensión aumenta, sino que además lo hace a tasas mayores que la facturación. La formulación de supuestos teóricos sobre cómo se distribuyen las ventas de la empresa entre mercado interno y externo debe basarse, al menos, junto a las condiciones de coste de la empresa, en tres aspectos cruciales: el tamaño del mercado nacional respecto a la escala óptima de la industria, el grado de concentración aparente del mercado doméstico, y la capacidad de la empresa para diseñar estrategias de diferenciación y de enfoque. Así, mientras un alto nivel de concentración puede favorecer el crecimiento del índice de propensión internacional de la pyme, orientando preferentemente a la gran empresa hacia el mercado interno, más si puede realizar en él todo su potencial de rendimientos crecientes, una diferenciación alta del producto puede inducir a la pyme a comportamientos exportadores más activos, buscando en los mercados exteriores segmentos de mercado atractivos para su producto (Alonso & Donoso, 1994: 18-27, 34-41).

Competencias distintivas en producción

Para ponderar las competencias distintivas productivas poseídas por la organización según su talla, es necesario comparar las economías ligadas a la escala de producción con la flexibilidad productiva.

La hipótesis de eficiencia explica el diferencial de competitividad entre la gran empresa y la pyme a partir de unas variables internas que determinan la eficiencia en costes:

a) *Economías de escala* derivadas de entornos productivos con rendimientos crecientes.

b) *Economías de experiencia* o ventajas en costes nacidas del volumen de producción acumulado.

c) *Economías de alcance* que facilitan un crecimiento diversificado más sinérgico.

La organización del trabajo y la producción, y la misma naturaleza del juego competitivo en los mercados, están sufriendo mutaciones radicales que apuntan cuáles van a ser las variables críticas en el futuro. De su análisis, se deduce que existen ciertos elementos del proceso de cambio en el entorno, como la desmasificación de la demanda, la creciente segmentación de los mercados, la progresiva eficacia de sistemas de producción flexible y el desarrollo de Internet, que pueden valorizar intensamente las ventajas competitivas asociadas al tamaño que poseen las pymes (Camisón, 1996a: 66). Por un lado, la respuesta del mercado está determinada junto al precio por otros factores, como la calidad del producto y la satisfacción del cliente, tanto más importantes que aquél cuanto más singularizada sea la demanda y más pronunciado el posicionamiento de la pyme hacia una estrategia de diferenciación. Por otro lado, los nuevos sistemas de producción flexible han reducido drásticamente la escala mínima eficiente para alcanzar economías de escala. Asimismo, la rápida innovación de productos y procesos han deteriorado la acumulación de experiencia.

Se ha apuntado que la competitividad de la pyme se debe construir sobre las fortalezas que nacen de su habilidad para jugar en entornos turbulentos y absorber el cambio. El complejo del enanismo que puede crear la confianza ciega en las teorías estratégicas generadas por y para la gran empresa, sólo conducirá a ser engullida por un cambio que no podrá dominar. Puede observarse así el desarrollo de pyme con vocación de competir en "aguas turbulentas", buscando ventajas frente a la corporación en su flexibilidad y adaptabilidad. La globalización de los mercados y la internacionalización de la economía, que a primera vista pueden entenderse como amenazas a la competitividad de la pyme, dada su tradicional limitación a mercados constreñidos y sus dificultades para ampliar el ámbito geográfico de sus mercados, pueden acabar siendo oportunidades para el desarrollo de la firma de talla reducida. La globalización de los mercados los ha convertido en más volátiles, al incrementar la competencia de rivales in-

ternacionales y los efectos de variables impredecibles (sean fluctuaciones cambiarias, cambios de los gustos de los consumidores o de las normativas que regulan la organización del trabajo). En un entorno turbulento, la flexibilidad organizativa, comercial y productiva se convierte en un activo valioso, que tiende a ser un dominio más de la pyme que de la gran empresa por su complejidad estructural, haciéndola teóricamente más competente para aprovechar este contexto de mercados globales, responder rápidamente al cambio tecnológico y a necesidades cambiantes y específicas de los consumidores, adquiriendo "ventajas de tiempo" para entrar en mercados cuyos productos inicien su ciclo de vida (Camisón, 1996a: 66). La explotación de ventajas-industria puede incrementarse también con su mayor orientación al mercado merced a su proximidad al cliente y a su mayor flexibilidad estratégica (Camisón, 2000b: 22).

La justificación de la cohabitación pyme-gran empresa en condiciones de paridad se ha basado fuertemente en el análisis de la flexibilidad de producción como fuente de ventaja competitiva para la pyme.

Competencias distintivas en finanzas

La gran empresa tiene normalmente una base financiera más sólida, tanto por su mayor capitalización propia como por su mayor accesibilidad a las diversas fuentes de financiación.

La gran empresa tiene igualmente un poder negociador sobre la pyme que da lugar a relaciones comerciales desequilibradas. Una muestra clara de este hecho es la mayor morosidad sufrida por la pyme, que la hace más vulnerable a las variaciones en los flujos de liquidez, a causa de su dependencia de un número limitado de clientes y con frecuencia por ser proveedores de grandes empresas, que destacan por su morosidad en los pagos. Una encuesta británica indica que las deudas pendientes con las pymes equivalen al doble de lo que éstas deben a las grandes empresas. Esto significa que las pymes se ven habitualmente obligadas a conceder un préstamo sin intereses a las empresas más grandes. El análisis de los datos de la Central de Balances del Banco de España confirma la ventaja financiera de la gran empresa, que puede financiarse sin coste a corto plazo, con cargo a sus proveedores, gracias a su capacidad de arrancarles plazos de pago muy superiores a los que imponen a sus propios clientes.

Otra consecuencia seria de la escasa base financiera propia de la pyme es su efecto sobre el crecimiento empresarial, que degenera frecuentemente en problemas de *overtrading*. Se entiende por tal un crecimiento de las ventas excesivo para la financiación permanente disponible, que obliga a recurrir a pasivo circulante deteriorando consecuentemente la liquidez o posición financiera a corto plazo. El estudio de Camisón (1997a: capítulo 2) sobre la evolución financiera de la pyme industrial española durante el periodo 1983-1993 da prueba empírica de la medida de este problema. Durante este decenio la pyme española ha logrado importantes avances en la rentabilidad de su capital (sea medido como margen bruto de explotación, como rentabilidad de las ventas, como rentabilidad económica o como rentabilidad financiera), en la ganancia de productividad (tanto del trabajo como en eficiencia de los ciclos en el proceso de transformación) y en mejora de su solvencia o posición financiera a medio / largo plazo. Sin embargo, este progreso ha sido insuficiente para lograr el necesario equilibrio entre crecimiento, rentabilidad e inversión. El crecimiento es una variable relativa, cuya contribución a la empresa es positiva hasta cierto nivel, pudiendo ser perjudicial cuando dicho equilibrio se rompe. En el caso de la pyme industrial española, la fuerte tasa de crecimiento de las ventas (un ritmo promedio acumulativo anual del 12.5 % durante 1983-93) ha obligado a una importante inversión de recursos que sostuviese la expansión productiva, y que no ha podido ser cubierta íntegramente con excedentes empresariales, que se han destinado también en buena medida a reducir el endeudamiento. Una explosión en el tamaño de su activo fijo se ha financiado parcialmente con financiación permanente (propia, sobre todo), debiéndose además recurrir a pasivo circulante, que ha cubierto las necesidades de fondos de la inversión tanto en activo circulante como en parte del inmovilizado. El resultado inmediato ha sido un fondo de maniobra negativo, y por consiguiente el deslizamiento hacia una posición financiera más inestable a corto plazo[71]. En suma, es una situación que Walsh

[71] Las limitaciones a la autofinanciación, el estancamiento porcentual de las aportaciones de capital, el apalancamiento financiero negativo y la necesidad de enjuagar las pérdidas de ejercicios anteriores conllevaron en el periodo estudiado que la disminución de los fondos ajenos para la financiación de las inversiones haya sido tenue. La estructura de capital sigue dominada por la financiación ajena, aunque su composición cambiase a peor, contrayéndose los recursos ajenos estables (lo que explica la disminución de la financiación permanente pese al crecimiento de la financiación propia), a favor de la deuda ajena sin coste explícito. Esta situación difiere significativamente de la predominante en la gran empresa privada española, cuya estructura de capital tiene una participación casi paritaria de financiación interna y externa, y dentro de esta últi-

(1994: 176) califica como “diabetes financiera”, porque la empresa no logra generar fondos suficientes para, junto con los créditos obtenidos, financiar las inversiones en activos.

La solución a este problema no puede consistir en reducir la inversión en activo circulante, pues su participación respecto a las ventas ha disminuido ya, situándose en un nivel bastante bajo; ni en frenar la inversión en activo fijo, dada la necesidad manifiesta de estrategias de modernización tecnológica y de acumulación de activos intangibles. Más bien, el remedio anda por incorporar pasivo a largo plazo. No obstante, puesto que el coste de la deuda seguía en este periodo superando a la rentabilidad económica, un aumento de la financiación permanente a través del endeudamiento castigaría más los resultados, pudiendo conducir a un cash flow negativo. De hecho, la evolución de la ratio de cobertura de cargas financieras (BAII / gastos financieros), excepcionalmente bajo (1.9), pone de relieve que, pese a la mejora de la capitalización, de la reducción del endeudamiento bancario y de la caída del coste de su deuda, la pyme española tiene una cobertura inadecuada, muy por debajo del nivel prudencial inferior estimado en 3. Además, una mayor capitalización propia tropieza con la traba derivada de la naturaleza básicamente familiar de la estructura de propiedad. La senda para fortalecer los fondos financieros a largo plazo descansa pues básicamente en la autofinanciación. Sin embargo, este camino se ve también lastrado por la baja rentabilidad económica de la pyme en el periodo estudiado, que ha impedido un mayor flujo de autofinanciación. El avance alcanzado durante el lapso temporal estudiado no debe ocultar la baja capacidad de generación de resultados de la pyme industrial española.

El problema de solvencia financiera de la pyme industrial española durante el periodo 1983-93 tiene pues su origen en un índice de crecimiento histórico superior a la tasa de crecimiento sostenible. Si adoptamos como hipótesis que el crecimiento sólo afecta al activo circulante y que la empresa no debe acudir a fondos superiores a la autofinanciación para sostener el crecimiento[72], el índice de crecimiento en el activo circulante que la empresa puede financiar directamente con la autofinanciación es del 6.25 %,

ma un peso mayor de la deuda a largo plazo con una apelación mucho menor al endeudamiento a corto plazo no remunerado.

[72] Por otro lado, inobjetable en un escenario de apalancamiento financiero negativo y capacidad financiera limitada de la propiedad como es típico de la pyme.

un 50 % de la tasa histórica de crecimiento. Si adoptamos una hipótesis más completa, considerando todos los activos que pueden verse afectados por el crecimiento y una financiación equilibrada en que la financiación externa puede complementar la autofinanciación[73], la tasa promedio de crecimiento autofinanciable sería del 6.0 %. El gráfico de dispersión indica que el 50 % de las pymes alcanzan un valor medio en la horquilla 3.2 % - 9.6 % que oscila alrededor de la tasa media de inflación española en la etapa histórica estudiada; sólo un 36.2 % de pymes alcanzan tasas de crecimiento sostenibles superiores al 6 % anual. La conclusión es que una amplia mayoría de PYME tienen una escasa o nula capacidad de crecimiento sostenible en términos reales.

La baja rentabilidad económica de la pyme, en términos comparativos, puede ser entonces identificada como una debilidad asociada a la evolución en el mercado de la empresa. La investigación empírica (Camisón, 1997a: 148) apunta la existencia de una correlación positiva entre la ganancia de cuota de mercado y la tasa de crecimiento sostenible.

Una estructura de propiedad y control como la que caracteriza a la pyme y a la empresa familiar puede ser contradictoria con las recomendaciones de la perspectiva contractual. Sus tesis conducen a hipotetizar que el nivel de endeudamiento de las empresas con una alta inversión en activos intangibles será muy bajo; por ello, su lectura normativa establece que la financiación de activos intangibles se debería cubrir principalmente con fondos propios (Salas, 1992a: 239-240). Un contexto de dominio preferente de la financiación propia coloca a la pyme en inferioridad de condiciones, tanto si la financiación propia proviene de la ampliación de capital como de la autofinanciación. La búsqueda de la financiación propia a través de ampliaciones de capital puede resultar difícil en pyme con una alta concentración del capital y con un núcleo empresarial que valora el control hasta el punto de rechazar ampliaciones que lo diluyan; en cuyo caso, el potencial de crecimiento de la empresa está limitado por la capacidad financiera del grupo de control. Aun cuando este grupo de control esté abierto a la dis-

[73] Adoptando, además, tres supuestos: la relación entre la autofinanciación y el endeudamiento adicional se mantenga en el valor actual de la ratio fondos ajenos / fondos propios, que se considera una aproximación implícita al ratio de endeudamiento deseado por la empresa; el crecimiento de las ventas se ajustará con exactitud al crecimiento del activo; y los beneficios, intereses, impuestos y dividendos mantendrán la misma tasa de crecimiento.

persión del capital y considere ampliaciones de capital abiertas, la escasa presencia de la pyme en los mercados bursátiles y la reducida eficacia en España de los mercados de control vía compras externas, cercena notablemente las expectativas de este camino. Por último, si la financiación propia debe provenir de la autofinanciación, el proceso de acumulación de activos intangibles por la pyme será lento y estará ligado a su capacidad de alcanzar márgenes de rentabilidad económica altos. Esta circunstancia es inusual en la pyme española, que sufre un significativo diferencial de rentabilidad del capital respecto a sus principales competidores, y además está aquejada en el inmediato pasado de severos problemas de "overtrading" (Camisón, 1997a: 139-141). El crecimiento de la pyme independiente de los núcleos financieros sufre entonces importantes limitaciones, que pueden conducirla a políticas de inversión conservadoras que estrangulen su desarrollo y su capacidad de acumular activos intangibles.

Competencias distintivas tecnológicas e innovadoras

Otra manifestación palmaria del juego de contrapesos es apreciable en el asunto de las ventajas en innovación y tecnología ligadas al tamaño[74]. La literatura sobre la cuestión (Acs et al., eds., 1996; Audretsch & Acs, 1991; Acs & Audretsch, 1990) arroja resultados contradictorios sobre la dirección y la magnitud del enlace.

— Por un lado, una serie de trabajos concluyen la existencia de una relación positiva, señalando el tamaño como el mejor predictor de la innovación (Aragón & Cordón, 2000; Sullivan & Kang, 1999; Damanpour, 1991). Las razones esgrimidas aluden a una mayor capacidad de inversión en I+D (Cohen & Klepper, 1991, 1992; Kamien & Schwartz, 1975), mayores habilidades de marketing y de desarrollo de nuevos productos (Damanpour, 1996), superior capacidad para asumir elevados riesgos y, eventualmente, posibles fracasos en las innovaciones (Damanpour, 1992: Hitt, Hoskisson & Ireland, 1990), mejor dotación de capital humano e infraestructura para I+D (Dewar & Dutton, 1986; Ettlie, Bridges & O´Keefe, 1984), e incluso a ciertos desarrollos tecnológicos como el EDI ("electronic data interchange") que ponen al alcance de la gran empresa determinadas ventajas tradicionales de la pyme, como la flexibilidad

[74] Véase en Camisón, Lapiedra, Segarra & Boronat (2004) y Acs & Audretsch (eds., 1991; 1990) revisiones de la literatura sobre la relación entre tamaño e innovación y tecnología.

en las relaciones inter-organizativas, elevando en cambio barreras a su implantación en la última por su coste (Chen & Williams, 1998).

— En la línea contraria, otra serie de investigaciones permiten argumentar una relación negativa (Wade, 1996; Aldrich & Auyster, 1986; Dewar & Hage, 1978). El indudable dominio tecnológico de la gran empresa no ha sido óbice para la aparición de secuencias de innovaciones en determinadas actividades, que se originan y son vehiculizadas por unidades productivas de pequeña dimensión. Acs & Audretsch (1990: 4) hablan de la aparición de un periodo de "destrucción creativa", en el sentido schumpeteriano del término, por el cuál ágiles y nuevos emprendedores desarrollan innovaciones en productos y procesos que desplazan del mercado a compañías atrincheradas en su tamaño.

— Leblanc et al. (1997) han aportado prueba empírica del empuje de la pyme en la innovación en Estados Unidos y Japón. Varias son las ventajas que tendría la pyme en este campo para justificar su mayor propensión hacia la innovación: una estructura organizativa más flexible y por ello más propicia para el cambio y el desarrollo de la cultura de apoyo a la innovación (Rothwell & Zegveld, 1982; Rothwell, 1989, 1983), la menor estandarización del comportamiento directivo y el menor peso de la inercia que eliminan impedimentos burocráticos para la toma de decisiones por los directivos (Link & Bozerman, 1991), factores todos ellos que no traban el compromiso directivo con la innovación (Hitt, Hoskisson & Ireland, 1990), junto con su mayor facilidad para construir equipos de proyectos "ad-hoc" de composición multidisciplinar (Damanpour, 1992), requisito imprescindible cada vez más en proyectos de I+D (Camisón, 2000b: 22).

— Incluso se encuentran trabajos que concluyen la inexistencia de tal relación (Camisón & Boronat, 2007; Aiken, Bacharach & French, 1980).

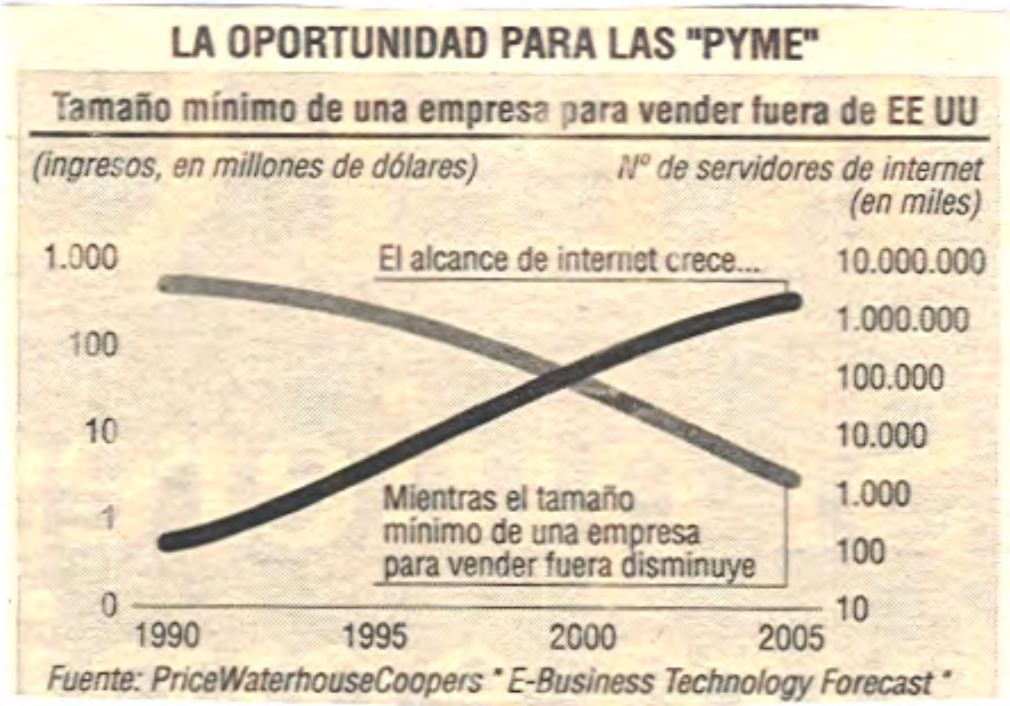
Las divergencias teóricas y empíricas sobre la dotación de competencias distintivas de la gran empresa y la pyme, en los ámbitos a la innovación y a la tecnología, tiene su lógica traslación a las ventajas competitivas respectivas en diferenciación. Una conclusión lógica de las ventajas en activos intangibles de naturaleza innovadora o tecnológica que la teoría estratégica de la gran empresa a ésta concede es que, a medida que el tamaño crece, por la mayor disponibilidad de recursos, existe una mayor probabilidad de que la empresa desarrolle estrategias de diferenciación. Mas (2000), basándose en una amplia muestra de 2011 empresas de la Comunidad Va-

lenciana, ha puesto a prueba empírica esta hipótesis, obteniendo resultados significativos que confirman una asociación lineal entre tamaño y diferenciación. En cambio, Camisón (2001a: 302-330), sobre una muestra de 401 empresas industriales de la misma comunidad autónoma, muestra la existencia de diferentes patrones de diferenciación tecnológica según la talla empresarial, sin que ningún segmento aparezca netamente superior: las pequeñas empresas se diferencian tecnológicamente con la adaptación de los productos a las necesidades de los clientes y la innovación radical de productos; las medianas empresas comparten esta orientación aunque haciendo mayor énfasis en la protección de la innovación con patentes; y las grandes empresas escogen mayoritariamente la alta inversión en I+D buscando ventajas tecnológicas en los procesos y un enfoque de experiencia en la innovación de productos a través de innovaciones incrementales.

Las características de la pyme podrían favorecerla para adoptar con éxito el modelo de empresas digital. Aragón & Cordón (2000), probando correlacionar el proceso de adopción de innovaciones (concretamente, la adopción de Internet) con las variables independientes más tratadas en la literatura sobre innovación, han obtenido evidencia empírica de que el tamaño de la organización es el mejor predictor de la adopción de esta innovación organizativa, aunque la relación entre tamaño de la organización y conexión a la red no es lineal. Sin embargo, el crecimiento del comercio electrónico en la red abre nuevas expectativas para las organizaciones de menor tamaño al reducir notablemente el tamaño mínimo de una empresa para internacionalizarse (gráfico 4.15). Internet ofrece una excelente puerta para que las pymes compitan con grandes empresas y creen nuevos canales de venta. Internet permite igualmente que el tamaño de la red de distribución tradicional no sea el factor clave para captar negocio, facilitando la entrada de nuevos competidores. A título de ejemplo, en Estados Unidos, dentro del negocio de “brokers”, firmas tan afianzadas como Merrill Lynch han debido ceder ante los nuevos precios que imponen nuevos intermediarios electrónicos.

No obstante, debe tomarse nota del importante atraso que aún sufren las pymes valencianas en la integración en Internet. Aun cuando una mayoría cuentan ya con acceso a la red, son minoría las que disponen de una página web propia, y menos aun las que practican el comercio electrónico y realizan transacciones por vía digital.

Figura 4.15. Internet y tamaño mínimo para la internacionalización



Competencias distintivas directivas

Las competencias distintivas directivas de una organización dependen de un amplio listado de características, que recogen factores relativos a las habilidades, motivaciones, los objetivos y el estilo de gestión del propietario y/o del directivo.

La estructura de propiedad y control de la pyme se caracteriza habitualmente por la ausencia de separación entre la propiedad y el control. Ello puede redundar en el desaprovechamiento de las ventajas de la especialización inherentes al recurso al directivo profesional. La dimensión de la empresa queda entonces limitada por la "dimensión del empresario", más allá de cuyas capacidades no puede crecer; suele así hablarse más que de pequeñas empresas de "pequeños empresarios". Este riesgo es tanto mayor cuanto más deficiente es la formación del empresario-directivo. Un umbral mínimo eficiente de capacidad directiva constituye requisito previo para explotar las oportunidades de mejora de la competitividad en el resto de parcelas organizativas. La falta de competencia directiva mínima garantizada puede asimismo empobrecer la capacidad de cambio y de innovación de la pyme.

Pues bien, la experiencia acumulada en la observación de la pyme parece indicar que alberga su principal debilidad competitiva en las capacidades de sus recursos humanos, referidos tanto al personal como al talento y a la habilidad de sus directivos. Un citado trabajo de Dun & Bradstreet (1976: 7) destaca, de entre múltiples causas interrelacionadas de fracasos empresariales en pymes, la falta de capacidad directiva como la más grave, imputando a la inexperiencia o a la incompetencia administrativas el 92.9% de los errores que conducen al fracaso. Este porcentaje se desglosa en un 16.9% por falta de experiencia en el producto, un 13.7% por falta de experiencia directiva, un 21.2% por una experiencia desequilibrada y poco redondeada, y un 41.2% por incompetencia gestora.

El establecimiento de un sistema directivo orientado al compromiso a largo plazo requiere de la dirección una práctica estratégica idónea. Sin embargo, la pyme tiene una serie de *barreras al enfoque estratégico,* derivadas tanto del propio carácter de estas organizaciones como de ciertas prácticas defectuosas muy habituales, entre las cuales podemos señalar las siguientes:

— El peso que impone la falta de profundidad y de visión a largo plazo de los pequeños y medianos empresarios, su preocupación por la supervivencia de la empresa. La dirección de la pyme es reluctante a aceptar prácticas administrativas sólidas y ortodoxas, especialmente si las soluciones requieren tiempo para dejar sentir sus efectos.

— El carácter centrípeto de la pyme, que lleva a resistencias a la externalización y al análisis de su entorno y a una selección endogámica de los problemas a tratar. Los directivos de la pyme están frecuentemente más orientados a la mejora de la eficiencia y a la acción que a la reflexión estratégica para la mejora continua de la eficacia de la organización.

— La pérdida del hábito y de la práctica de la mejora continua en la dirección, ya sea por la falta de formación inicial, por la lejanía en el tiempo del momento en que se recibió la educación (factor ligado a la edad del empresario), o por la propia dinámica de su trabajo que les lleva a conceder más importancia a la acción que a la reflexión.

— La propensión a convertirse más en explotadores que en creadores de oportunidades, reveladora de una actitud pasiva frente al mercado.

— El perfil directivo señalado, junto con la falta de recursos, personal y tiempo, y la presión del trabajo cotidiano, convierten la planificación en un acto inhabitual. Las carencias en planificación generan una serie de efectos indeseables, entre ellos: falta de una visión a largo plazo del negocio y de la empresa, dificultades para un control eficaz de las actividades y el desarrollo de la organización, traduciéndose esta falta de guía en dejar la empresa bajo el empuje de fuerzas externas incontrolables; problemas más agudos para afrontar situaciones imprevistas; ausencia de criterios estratégicos para adoptar las decisiones de inversión y gasto; y búsqueda de respuestas precisas y estructuradas a problemas específicos, con desprecio del aprendizaje de principios generales, elemento imprescindible para dominar las nuevas técnicas de gestión y domeñar la dinámica de cambio de un entorno cuyos retos son cada vez más desestructurados y complejos.

— La visión a largo plazo puede debilitarse en pymes familiares que no hayan sabido resolver los respectivos roles a jugar por cada uno de los cuatro grupos de interés en ellas presentes: propietarios familiares, familia no propietaria, directivos y empleados. La configuración de una clara estructura de órganos de gobierno (consejo de administración, consejo ejecutivo y consejo de familia), con funciones trazadas lógicamente, ayudará a conciliar intereses y a evitar que los conflictos derivados del cambio generacional o de la divergencia de objetivos, castiguen la visión a largo plazo, primando por ejemplo retornos económicos a corto plazo por intereses espurios.

Estas debilidades son particularmente graves si aceptamos el criterio según el cual “la estrategia de empresa es mucho más importante en una pequeña empresa que en una grande. Una pequeña empresa es frágil y vulnerable. No puede afrontar cometer grandes errores, y le falta poder sustancial para recuperarse. La estrategia provee un fundamento sólido para su supervivencia, la habilidad para moverse ágilmente una vez existe una oportunidad genuina, y consolidarse rápidamente una vez anticipadas amenazas que se convierten en claras” (Chang & Campo Flores, 1980: 243).

La mayor preparación formal de los directivos de la gran empresa puede constituir también un problema, si conduce como ha sido habitual a la tecnocracia y a la denominada “parálisis por exceso de análisis” (Soriano,1993, I: 68). El mecanicismo en el uso de las técnicas de gestión (recuérdese el caso

de los modelos de carteras), la relegación del conocimiento y la proximidad al cliente por la formalización, de la intuición por el cálculo, merman considerablemente el valor intrínseco a una educación superior.

La insistencia de la literatura en lo superfluo de enfoques mecanicistas (al estilo de los modelos de cartera y de ciertas técnicas de planificación) en la pyme conduce a sostener que el proceso estratégico en estas organizaciones debe estar basado más en las fuerzas positivas derivadas de las características de sus propietarios-directivos, que favorecen el desarrollo del primero de los rasgos del modelo ideal: el establecimiento de un sistema directivo orientado al compromiso a largo plazo con el proyecto de empresa.

El mejor camino para su alcance es el establecimiento de objetivos a largo plazo, como forma de frenar los efectos perversos derivados de: (1) un estilo de gestión orientado al corto plazo, que puede distorsionar un proceso de acumulación de activos intangibles de prolongada perspectiva temporal; (2) la emigración de conocimiento directivo especializado, que puede dañar el delicado equilibrio de contratos de confianza mutua y redundar en la pérdida de activos estratégicos valiosos. Para progresar por esta senda, hay que valorar positivamente la identificación propiedad-dirección típica de la pyme y de la empresa familiar, siempre y cuando se produzca en contextos de competencia directiva mínima garantizada del grupo propietario (que eviten ahogar el crecimiento de la organización). La asociación del directivo al futuro de la empresa, en su doble condición de gestor y propietario, conduce a un menor grado de impaciencia que cuando se trata de directivos profesionales. Permite además minimizar las decisiones ineficientes generadas por los criterios independientes de los directivos, así como conformar un sistema directivo plenamente orientado al compromiso con el proyecto de empresa por favorecer la fijación de incentivos comunes a los propietarios del capital y al equipo directivo.

El compromiso a largo plazo del directivo de la pyme se ve igualmente incentivado por el carácter emprendedor, que le lleva a asumir riesgos considerables aunque calculados, la alta necesidad de logro y la fuerte identificación con la visión estratégica de la empresa, que parecen consustanciales al propietario-directivo de la pyme (Marchesnay, 2000; d´Amboise, 2000; d´Amboise, Nkongolo & Garnier, 1994; Veciana, 1989; McClelland, 1965). La cuasi-natural asunción de la tesis que asocia espíritu emprendedor y propietario-directivo de pyme está presente en la mayoría de la lite-

ratura. La hipótesis, sin embargo, no es tan firme pues adolece aún de apoyo empírico suficientemente replicado. Parece confirmado, como señalamos posteriormente, que existe un intenso proceso innovador de parte de nuevos y pequeños emprendedores, aunque cabe la duda de su el rasgo de emprendedor está necesariamente asociado al pequeño tamaño o, más bien, a la naturaleza de su dirección" (Camisón, 2000b: 19). Marchesnay (2000), en un reciente trabajo, "disecciona precisamente el perfil del propietario emprendedor en las empresas más pequeñas, buscando romper la visión caricaturesca de la pyme en la literatura sobre innovación. La observación revela que algunos rasgos del emprendedor (tamaño de la empresa, grado de incertidumbre, gobierno por el propietario-directivo, creatividad, adaptabilidad) están generalmente presentes en las pymes, aunque otros tópicos también están implícitos en las grandes empresas (intrapreneurship, organizaciones individualizadas). A partir de la observación cualitativa de las microempresas francesas, Marchesnay recalca la complejidad del mundo de las pymes, de modo que puede ser tan cierto como falso suponer que el "espíritu de empresa" está escasamente presente en su conjunto. La exploratoria evidencia empírica sobre el mayor contenido emprendedor de los líderes de las pymes de la nueva economía, anunciada por d´Amboise (2000), resucita el interés de la cuestión, incorporando además al problema la cuestión de los indicadores convenientes para medir el valor creado por el acto de emprender.

En este modelo de dirección estratégica, la senda estratégica está orientada por la brújula de la visión empresarial y no por mapas de carretera construidos mecánicamente (Vázquez, Ciarsolo & Churruca, 1991: 106-107). Se asume así que, en organizaciones emprendedoras, la visión puede reemplazar con éxito a la planificación. Esta prescripción no cuenta, sin embargo, con pruebas empíricas en número suficiente. Un trabajo reciente de d´Amboise (2000) es una aportación interesante en este campo. Basándose en un trabajo previo (d´Amboise, Nkongolo & Garnier, 1994), que había mostrado la existencia en las pymes de una relación (aunque curvilínea) entre el nivel de manifestación de la visión estratégica y el desempeño, este autor pone a prueba la hipótesis que correlaciona positivamente el nivel de desempeño de la empresa con el grado de manifestación de la visión estratégica de los directivos-propietarios de la firma. El estudio produce unos resultados contradictorios: una asociación significativa entre el nivel de visión estratégica y el desempeño objetivo (medido por la varia-

ción de las ventas y los beneficios durante los últimos tres años) para las empresas tradicionales, confirmando así la presencia de una fuerte visión en las empresas tradicionales con mejor desempeño económico; que en cambio no se observa en las empresas de la nueva economía, donde la relación observada es entre el nivel de la visión estratégica y el desempeño subjetivo de la organización (medido a través de la autoevaluación directiva del grado de alcance de los objetivos generales).

Estos frutos confirman convicciones previas y suscitan importantes interrogantes sobre la gestión de las pymes, tres sobre todo. Primero, cuál es la razón de que en las pymes de la nueva economía una fuerte visión estratégica no parezca asegurar un desempeño excepcional como tradicionalmente se mide (incremento de ventas y de beneficios), estando por el contrario asociada al logro satisfactorio de los objetivos más amplios de la organización. Segundo, pone en tela de juicio la idoneidad de las medidas usuales de desempeño para evaluar el progreso en las pymes de la nueva economía, ya cuestionada por investigaciones anteriores (Autio & Renko, 1998) donde se evidenciaba empíricamente que la mayoría de las nuevas empresas basadas en la tecnología no están principalmente orientadas al crecimiento; este hecho puede indicar cómo los propietarios-directivos de las pymes de la nueva economía evalúan el éxito de su firma por otros parámetros. Tercero, los resultados citados reabren la discusión sobre la convergencia entre medidas objetivas y subjetivas del desempeño, apuntando que la consistencia revelada en estudios previos (Venkatraman & Ramanujam, 1987; Camisón, 1999a) puede ser contingente a variables como el tamaño o la industria. El trabajo, pues, sugiere el hueco existente en el conocimiento de las motivaciones y actividades de los líderes de las pymes en la nueva economía, y del grado en que la gestión difiere entre distintos modelos de negocio, siendo al menos diferente entre la pyme no tradicional y la pyme usualmente estudiada en el pasado" (Camisón, 2000b: 20-21).

Competencias distintivas en recursos humanos

La contratación de mano de obra por la pyme sufre un desequilibrio de capacidades frente a la gran empresa. La habilidad de la pyme para elevar el nivel de habilidad y competencia tecnológicas de su fuerza de trabajo descansa, primordialmente, sobre el reciclaje interno, dada la posición dominante de la gran empresa para reclutar graduados del sistema educativo técnico (R&D Institute of Vocational Training, 1986). La gran empresa tiene

también ventajas para contratar los mejores recursos directivos, ya sea internalizándolos (contratándolos como directivos) o mediante su externalización (contratación externa de expertos). Teóricamente, esta mayor facilidad de contratación debe redundar en el dominio de las técnicas de gestión más eficaces.

Este desequilibrio en recursos humanos es especialmente importante en aquellos negocios basados en las personas, como la consultoría de gestión. En estos casos, donde la prestación de servicios de alta calidad es crítica, se tarda más tiempo en conseguir tamaño que en otros sectores.

Por otra parte, la composición cambiante de la fuerza de trabajo puede actuar como catalizador para las pymes por dos razones (Brock & Evans, 1986, 1989; Evans & Leighton, 1989): la entrada en el mercado de trabajo de colectivos (como madres trabajadoras) que incrementan la oferta del trabajo más adecuado a la pymes dada su mayor flexibilidad para compatibilizar las condiciones de trabajo deseadas y la organización interna del trabajo; y la mayor tendencia al autoempleo y a emprender nuevas firmas encontrada en aquellos colectivos.

Una última característica relacionada con los recursos humanos que podría favorecer a la pyme se basa en su mayor intensidad en factor trabajo respecto a la gran empresa. Si la tendencia al descenso de los salarios reales observada en la última década prosigue, y se incrementa la carestía del capital, la pyme podría obtener ventajas competitivas en ciertos componentes del coste total.

Las pymes de nueva creación, especialmente en negocios de servicios basados en la economía digital, están ahora robando no sólo clientes sino también a algunos de los mejores profesionales a las grandes empresas. Es el caso ya comentado de la consultoría. Los atractivos de la pyme están claros: junto a una menor formalidad y una reducida jerarquía, ofrecen esperanzas de un progreso profesional más rápido (no hay que esperar largos años para convertirse en socios, porque no hay socios), así como atractivas fórmulas de remuneración que incluyen opciones sobre acciones (especialmente interesantes cuando dichas compañías cotizan en Bolsa, como es el caso de Viant y Razorfish, que cotizan en el Nasdaq). La enorme riqueza que pueden crear las opciones sobre acciones puede ganar a los elevados salarios y bonos de las grandes empresas.

Competencias distintivas organizativas

El menor tamaño constituye una ventaja para el desarrollo de estructuras organizativas más simples y horizontales y de relaciones laborales más abiertas, que se revelan cruciales para aplicar nuevos principios de diseño organizativo alejados de la jerarquización, los principios de gestión de los recursos humanos que hacen insistencia en la participación, el compromiso y la implicación del trabajador en la institución, y para avalar la orientación de la organización hacia el mercado. Estas características constituyen un soporte básico de nuevas ventajas competitivas de la pyme derivadas de su proximidad al modelo organizativo ideal para competir en base a activos intangibles.

Un rasgo vital del modelo ideal es la adopción de una estrategia de flexibilidad adaptativa, especialmente adecuada en entornos de alta segmentación de mercados y pronunciada diferenciación de la oferta de productos (Salas, 1992a: 241). La especialización de la oferta y la incertidumbre de la demanda (segmentos de consumidores con preferencias diferentes y altamente cambiantes) obligan a la empresa a una percepción anticipada del cambio, a una estructura ágil que haga llegar la información externa motivante del cambio a los puntos interesados de la organización de forma directa y rápida, y a mecanismos de respuesta raudos a los cambios acelerados e impredecibles que se suceden de modo irreversible en los mercados y en su organización interna. Todos estos objetivos requieren de acciones organizativas comparativamente más sencillas en pymes. De ahí que un amplio cuerpo de literatura defienda que el gran tamaño es una desventaja en un entorno caracterizado por necesidades fluctuantes y rápidamente cambiantes (Mouritsen, 1999; Yeh-Yun, 1998; Volverda, 1998; Hewitt-Dundas, 1997; Camisón, 1997a: 94; Moon & Fitzgerald, 1996; Aharoni, 1994). Quizás, éste sea el principal recurso con que cuenta la pyme: una flexibilidad global, tanto en el área productiva, como en la comercial, la organizativa o la gestión de los recursos humanos.

Primero, la coordinación horizontal es tanto más sencilla en estructuras flexibles, poco jerarquizadas, altamente descentralizadas (Ruigrok et al., 1999; Askhenas et al., 1995; Ostroff & Smith, 1993; Handy, 1984) y coordinadas con base en mecanismos de transmisión horizontal de información (Nielsen, 1974).

Segundo, la gestión horizontal de la innovación es tanto más sencilla en estructuras con una baja diferenciación funcional entre áreas y departamentos, un intenso proceso de comunicación formal e informal entre ellos, y una mayor proximidad entre cultura ingenieril, técnica y económica, puntos todos que favorecen la integración y la coordinación estrechas para la innovación; así como en empresas versátiles capaces de responder rápidamente a los cambios de la demanda.

Tercero, el enriquecimiento del trabajo se sostiene en diversos pilares. La estrategia de flexibilidad adaptativa puede verse negativamente afectada por una rígida jerarquía vertical que complica las relaciones entre propiedad y trabajadores. Su primer cimiento es, pues, esquemas de participación directa de los trabajadores de diversos tipos, como conceptos de organización del trabajo y de relación jerárquica basados en los principios de contacto directo dirección-empleados, trabajo en equipo y autonomía en la preparación y en la ejecución del trabajo (descentralización y auto-responsabilización). Estos rasgos del diseño organizativo implícitamente caracterizan una cultura empresarial de confianza mutua, que es más usual en la pyme. La mayor cercanía entre la dirección y los trabajadores de primera línea y la disponibilidad de canales de comunicación informal en ambos sentidos propician un clima organizativo más propicio a la cooperación. En cambio, en la empresa gerencial, el logro de este activo dependerá de la habilidad del directivo contratado para jugar un papel de conciliación de intereses entre propietarios y trabajadores, que incentive la creación de una cultura basada en la integración de los objetivos de ambos *stakeholders.* Su segundo soporte es el principio de la definición genérica de puestos de trabajo (definición más amplia de tareas, polivalencia de los empleados), igualmente más típico de la pyme.

Por último, la flexibilidad adaptativa exige la orientación al mercado, entendida como proximidad al cliente, capacidad de escuchar y de atender sus necesidades y de cooperar con él para lograr su fidelidad. Esta estrategia de flexibilidad adaptativa puede ser especialmente factible en la pyme, dado que la gran empresa ha mantenido tradicionalmente una relación impersonal con su base de clientes a causa de su alto poder de negociación, su dominio de una marca con reconocimiento amplio en el mercado y una jerarquía que aleja a la alta dirección del mercado. El pequeño tamaño constituye una ventaja para el desarrollo de estructuras organizativas

más simples y horizontales, que se revelan cruciales para aplicar los principios de flexibilidad adaptativa antes mencionados.

La flexibilidad de los recursos humanos ha sido una de las facetas de la flexibilidad operativa más tratada. Atkinson (1984) identifica sus tres tipos: funcional, financiera y numérica. Ruiz, Ruiz & Sabater (2000) han profundizado en la última categoría, la flexibilidad numérica. Se trata de la capacidad de la empresa para ajustar su fuerza de trabajo ante contracciones o expansiones de la demanda, reuniendo diversas modalidades entre las cuáles los autores se fijan en el porcentaje de empleo temporal y a tiempo parcial sobre la plantilla total. Este trabajo es una aportación novedosa a un campo con notorias lagunas en la investigación empírica. Para ello utilizan una muestra de 529 pymes de la Comunidad de Murcia. Los resultados permiten observar relaciones significativas entre el grado de flexibilidad numérica de la pyme y la incertidumbre ambiental percibida por los directivos, el tamaño, la edad, el sistema técnico, las prácticas de gestión de recursos humanos y las estrategias empresariales" (Camisón, 2000b: 21-22).

A cambio de la minoración de la coordinación formal, el mantenimiento del equilibrio entre vitalidad y eficacia exige que los miembros de la organización compartan unos valores y un proyecto de empresa, para evitar actitudes centrífugas que hagan inestable su comportamiento o paralicen su desarrollo. Así pues, el valor de la flexibilidad está ligado a la implantación de una visión compartida por todos los niveles de la organización del proyecto de empresa, que asume el papel centrípeto jugado imperfectamente en la gran empresa por los mecanismos de coordinación formal. La frecuente sustitución en la pyme de la planificación formal por la visión estratégica del directivo-emprendedor (d'Amboise, 2000; d´Amboise, Nkongolo & Garnier, 1994; Vázquez, Ciarsolo & Churruca, 1991: 106-107) es una baza relevante en este sentido. La existencia de canales de comunicación descendente informales y ágiles en la pyme constituye otra valiosa contribución para la difusión de la misión de la empresa y para alcanzar el compromiso y la participación del conjunto de la organización.

Un ingrediente básico de la flexibilidad de la pyme es la variable tiempo. Esta idea es consistente con la tesis (Stalk, 1988) según la cual el tiempo es una fuente de ventajas competitivas alternativas a la diferenciación y a los costes: la respuesta rápida, o una mayor rapidez que los competidores. Estos autores conciben la *estrategia de respuesta rápida* como diferente, aunque

cercana, a la diferenciación: su idea nuclear es dar una respuesta inmediata a las necesidades de los clientes. Las formas que puede tomar son diversas: aceleración del ciclo en el desarrollo de nuevos productos, introducción frecuente de innovaciones incrementales, sistemas productivos flexibles capaces de simultanear cantidad y variedad de productos con rapidez de fabricación, acortamiento del ciclo completo de producción mediante un diseño más eficaz de la planta productiva, rapidez de servicio al cliente actuando sobre el canal de distribución o interconectándose con los clientes, o proximidad al mercado evitando demoras en responder a sus peticiones.

La rapidez adquiere valor como estrategia en la medida que el entorno es cada vez más dinámico y merma la fiabilidad de las previsiones, la obsolescencia de productos se acrecienta, disminuye el tiempo disponible de respuesta a las jugadas estratégicas de la competencia y existen problemas de copias e imitaciones. En estas industrias, una posición competitiva defendible requiere, además de ventajas en costes o en diferenciación, la capacidad de responder con prontitud a las necesidades cambiantes de los mercados. Este conjunto de amenazas se alimenta y potencia recíprocamente, formando una espiral de cambios auto-acelerada, que impide a la empresa salir de sus círculos concéntricos si no dispone de la necesaria agilidad (gráfico 47). Así lo ve Hiroyuki Yoshino, Presidente de Honda Motor Company, quien afirma: "no tenemos ninguna intención de fusionarnos con nadie. Nuestro objetivo es mantener nuestra independencia. Honda está decidida a ir por libre. Por un solo motivo: sabemos que se corre mejor sólo que atado a alguien. Si se intenta ir rápido estando atado a alguien, es más difícil avanzar y más fácil tropezar (...) Para tener éxito, lo importante no es el tamaño, sino ser rápidos y flexibles".[75]

La aceptación del tiempo como fuente de ventajas competitivas no implica aceptar que sea sustitutiva de las ventajas clásicas en costes o en diferenciación. Más bien al contrario, la aceleración de la ejecución de los procesos redunda en mejorar los resultados alcanzados con las estrategias convencionales: contribuyendo a la reducción de costes o al grado de diferenciación (vía velocidad de innovación, diseño vanguardista, etc.).

Una estrategia de respuesta rápida puede crear serios problemas en la empresa cuando la aceleración de sus actividades no es controlada por

[75] *El País, Suplemento Negocios*, 13 de agosto de 2000, pp. 11.

una estructura tecnológica, humana y organizativa competente a estos efectos. Estas dificultades son minimizadas en la pyme. Esta estrategia requiere un sistema tecnológico y una dotación de recursos humanos especiales, en singular contrapuestos a los necesarios para implantar procesos productivos orientados al liderazgo en costes. Asimismo, la aceleración de las actividades puede ser perjudicial cuando la empresa carece de la flexibilidad organizativa y de las habilidades adaptativas necesarias. La pyme goza de una flexibilidad y una adaptabilidad capaz de encajar estos problemas del mejor modo posible.

Competencias distintivas en capital social

El modelo ideal tiene también como rasgo el establecimiento de formas organizativas reticulares. Su principal manifestación es la externalización de todas las funciones en que la especialización interna no garantice la eficacia competitiva, ante la creciente especificidad, dificultad de adquisición y perfeccionamiento con el aprendizaje de los activos de conocimiento. Los modelos organizativos de las pymes están frecuentemente teñidos de estructuras cooperativas, coordinadas por pautas de confianza mutua entre los integrantes de la red asentadas en los beneficios compartidos con un compromiso cooperativo a largo plazo que excluye comportamientos oportunistas Es el caso de las estructuras reticulares que se encuentran en las empresas virtuales, en las redes inter-empresariales y en el contexto de los distritos industriales. Este rasgo diferencial de las pymes hace que puedan beneficiarse de la cooperación como mecanismo de adquisición de competencias (Hamel, Doz & Prahalad, 1989; Buckley & Casson, 1988; Kogut, 1988), de aprendizaje (Doz & Shuen, 1988; Lyles, 1987), de desbloqueo de barreras internas a la innovación, y de superación de limitaciones al crecimiento derivadas por ejemplo de la capacidad directiva (Doz, 1987). En cambio, las grandes empresas suelen concretar sus estrategias de crecimiento en fusiones o adquisiciones, en la cooperación mediante la creación de “joint ventures”, intercambios de activos o cruces accionariales. Todas estas opciones son asiduamente dañinas para la acumulación y gestión eficaz de activos intangibles, al mermar la flexibilidad de la empresa, provocar la pérdida del clima de confianza y, en muchos casos, de la identidad corporativa, o sea, de activos intangibles relacionados con el prestigio y la reputación inherentes a la marca.

Este balance de las ventajas y desventajas competitivas asociadas al tamaño tiene un campo rico para el contraste: las *pymes de alto crecimiento,* también referidas por algunos investigadores como *empresas gacela.* La valoración de los factores explicativos de su éxito es una tarea convergente con el análisis previamente desarrollado. Dos artículos entran en este problema, aun insuficientemente explorado. El trabajo de Julien (2000) aborda un aspecto inédito de la cuestión: el conjunto de variables típicas de las pymes de alto crecimiento, referidas al perfil de su emprendedor, a su organización y prácticas de gestión, y a su planteamiento de las relaciones con el mercado y con los recursos de todo tipo suministrados por el entorno. Julien encuentra ciertas regularidades significativas, que ponen el acento del éxito de tales organizaciones en su capacidad para gestionar el cambio y reorganizar sus propias prácticas de gestión. La sintonía de estas prácticas excelentes con las ventajas de las pymes sobre la gran empresa antes enunciadas es muy alta. Las pymes de alto crecimiento se distinguen por una organización compleja, descentralizada, participativa y estimulante del aprendizaje; por una dirección dinámica y consistente, a través de la planificación flexible y la cultura organizativa, enfocada a la búsqueda continua de nuevas oportunidades; por una fuerte orientación al mercado, basada en estrategias de diferenciación construidas sobre competencias distintivas en proximidad al cliente e innovación; y por la creación de redes de todo tipo con instituciones del entorno para hacer uso de los recursos que el mismo ofrece, enriqueciendo el depósito de conocimiento interno de la organización. Este último rasgo enlaza perfectamente con un segundo trabajo consagrado al análisis de las pymes alicantinas de alto crecimiento (Gómez-Gras et al., 2000). Su resultado más destacable es que, tanto la presencia de las pymes en mercados internacionales como su posesión de competencias distintivas en innovación y tecnología, están directamente asociadas con su recurso a acuerdos de cooperación. Las alianzas estratégicas, como medio de reunir los recursos y capacidades de que la pyme carece, vuelven así a definirse como un factor clave de éxito (Camisón, 2000b: 22-23).

IV.5. LA ELECCIÓN DE FORMA ORGANIZATIVA

IV.5.1. Mercados, tecnologías, empresarios y modelos organizativos

La controversia entre las teorías de la competitividad de la gran empresa y la pyme, así como las evidencias empíricas contradictorias disponibles sobre la viabilidad y el crecimiento de las empresas en función de su talla, no

pueden resolverse con la única ayuda del RBV. Las diferencias en las carteras de recursos y capacidades que distinguen a las organizaciones de distintas dimensiones están relacionadas con las formas organizativas que grandes empresas y pymes adoptan, y lo que es más importante, con su elección de aquella forma que mejor se adapta a las contingencias del entorno. Parece necesario pues distinguir los modelos organizativos que unas y otras han ido adoptando en el tiempo.

Toda clasificación supone una simplificación de la realidad. En este caso, entraña distinguir modelos de empresa pensando en una de sus características más sobresalientes como es el tamaño. Pese a la trascendencia de esta variable, las empresas dentro de cada segmento dimensional siguen siendo muy heterogéneas en aspectos como los comportamientos, personas, evolución, tecnologías, riesgos o la dinámica de mercado, que pueden ser más potentes que la talla (Beccarelli & Perker, 1991). Un primer modo de enfrentar este problema es la aproximación multidimensional a la definición de pyme, que se sugiere debe producir muestras más homogéneas de empresas dentro de cada categoría (pequeña, mediana y grande), minimizando entonces los problemas de comparación implícitos a los criterios cuantitativos y los problemas de operativización que aquejan a los criterios cualitativos de medida. Pero existe una segunda forma de estudiar la *heterogeneidad de las empresas en función de su tamaño.* Una línea de investigación (Camisón, 2000d: 14-15, 2001b, 2003) sostiene que, tras estas lecturas contradictorias de los papeles a jugar por la pyme y la gran empresa, subyace un problema de mayor complejidad: la existencia de *modelos alternativos de organización de la producción*.[76] Es posible entonces efectuar una relectura del papel del tamaño y visualizarlo como una dimensión más del modelo de organización de la empresa.

Este problema entronca directamente con la literatura consagrada al análisis de los procesos de cambio de los modelos organizativos de la empresa occidental y japonesa, frente a la dinámica de cambios *cuasi* revolucionarios o radicales que su entorno está plasmando, suscitada en la mayoría de países industrializados desde principios de los años 90. Sumándose a los ya

[76] La clasificación de las formas organizativas discernibles en la historia de la empresa ha sido abordada en Gras & Larson (1939), Pollard (1965), Hughes (1966), Chandler (1962, 1977, 1978, 1990), Berg (1985) y Costa (1993: 154). El análisis de la evolución de las formas organizativas, aquí presentado, tiene sus antecedentes en Camisón (1987a, 1993a, 2000d: 14-15, 2003). Fumagalli & Mussati (1994: 260) ofrecen otra tipología.

seminales trabajos de Chandler (Chandler, 1962, 1965, 1977, 1978, 1990; Chandler & Daems, eds., 1980; Chandler, Hagström & Sölvell, eds., 1998), al multinacional proyecto sobre el proceso de cambio en la industria del automóvil dirigido por Womack, Jones & Ross (1990) y a las investigaciones de Osterman (1992, 1994a,b, 1998, 2000) y Dertouzos et al. (1989) en Estados Unidos; de Ackroyd & Procter (1998) en el Reino Unido; y de Abegglen & Stalk (1985), Morita (1986), Aoki (1988, 1994), Aoki & Dore (eds., 1994) y Porter, Takeuchi & Sakakibara (2000), en Japón. En España, merecen una mención especial estudios como los de Huerta (ed., 2003), Navas & Nieto (eds., 2003), García Pérez de Lema (dir., 2002), Camisón (2006a, 2001b, 1997a), de Andrés (1998), de Pablo & Rodríguez (dirs., 1996) y Salas (1993a,b, 1992 a,b). También merecen una reseña los estudios sobre la utilidad de las nuevas formas de organización basadas en la cooperación y las tecnologías de la información (organizaciones virtuales) y sus efectos en la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo (Malhotra, 2000).[76]

Julien (1990) ha distinguido cuatro clases de tipologías cualitativas de estas formas organizativas, según se basen en la estrategia y los objetivos de la dirección, en la evolución de la organización, en el origen de la propiedad y en el sector o el tipo de mercado en que la empresa está presente. Para nuestra clasificación, utilizaremos elementos de los tres primeros criterios por ser de alcance universal, dejando de lado el cuarto por estar enfocado en tipologías para situaciones específicas.

Si nos fijamos en los tres primeros criterios, podremos apreciar que estos modelos organizativos no han surgido de modo temporalmente aleatorio, sino que guardan una lógica en su evolución histórica. Son harto conocidos los riesgos que acarrea una interpretación estrictamente lineal y determinista de la historia. La clasificación por etapas, acotadas temporalmente y justificadas con arreglo a criterios más o menos arbitrarios, tropieza con diversos problemas. En primer lugar, aunque cada tramo histórico es diferenciable por sus características propias, existe la dificultad de vincular categóricamen-

[76] Es importante precisar que esta literatura, si bien se remonta ya a hace cinco décadas, se mantiene plenamente viva, por cuanto la dinámica de cambio organizativo no ha hecho sino acelerarse y producir nuevos modelos de gestión. Así se manifiesta en la presencia de trabajos recientes sobre el tópico en las revistas científicas; podemos citar, a título de ejemplo, el *special issue on "Institutions, Markets and Organizations"* editado por *Organization Studies* en su número 12, volumen 26, de 2005.

te cada etapa a un periodo temporal concreto. Pero, además, esos rasgos distintivos propios de cada fase no admiten cortes nítidos ni son totalmente observables en el periodo al cual se adscriben; más bien al contrario, suelen entroncar fuertemente con estadios temporales previos, donde anidan las razones de su carácter, y con estadios temporales posteriores, donde surgieron las causas de su transformación. Pese a estos obstáculos, la explicación cronológica de la historia (eliminando la tentación de establecer cortes bruscos) aporta un valor interesante: permite captar mejor la esencia del modelo distintivo de cada intervalo histórico, y subsiguientemente formularse cuestiones esenciales sobre las razones del cambio pretérito o futuro, o sobre la subsistencia y las ramificaciones de modelos históricos.

La evolución de las formas organizativas ha estado influida en grado sumo por el cambio tecnológico en el sistema de producción. No es habitual que los economistas entren en la prognosis de las características específicas de los bienes de capital. Este soslayo se ha disculpado muchas veces por la atribución a la Ingeniería de la responsabilidad en este terreno. Este proceder ignora que esta disciplina, aunque ha generado un proceso educativo sumamente útil entre los directores de empresa acerca del uso de modelos matemáticos, análisis estadísticos, sistemas hombre-máquina y sistemas computerizados para aumentar la eficiencia fabril, en cuanto a aprovechamiento óptimo de los inputs en el proceso productivo y resolución de problemas de calidad o rendimiento, está aquejada de una falta de visión generalizada que le permita situar la tecnología en el contexto del diseño estratégico y organizativo.

Otras veces el soslayo se debe a la insistencia en la especificidad del "problema tecnológico" frente al "problema económico" (Camisón, 1984). La postura clásica de la doctrina económica señala que el interés de la tecnología para los economistas deriva, no de su atractivo intrínseco, sino de su influencia determinante en la escasez relativa que constituye el objeto de estudio de la Economía (Robbins, 1980: 62-64). Hace falta entonces trascender los límites de la Economía para situarnos en el campo de la Dirección de Empresas, a fin de reconocer que sin la tecnología no es posible comprender a fondo las causas y la naturaleza de las *transformaciones operadas en el sistema productivo y en el modelo organizativo de la empresa.* De hecho, muchos de los primeros investigadores de estos problemas tuvieron muy en cuenta la estructura tecnológica y las innovaciones de proceso a la hora de explicar la evolución de las tareas productivas, el

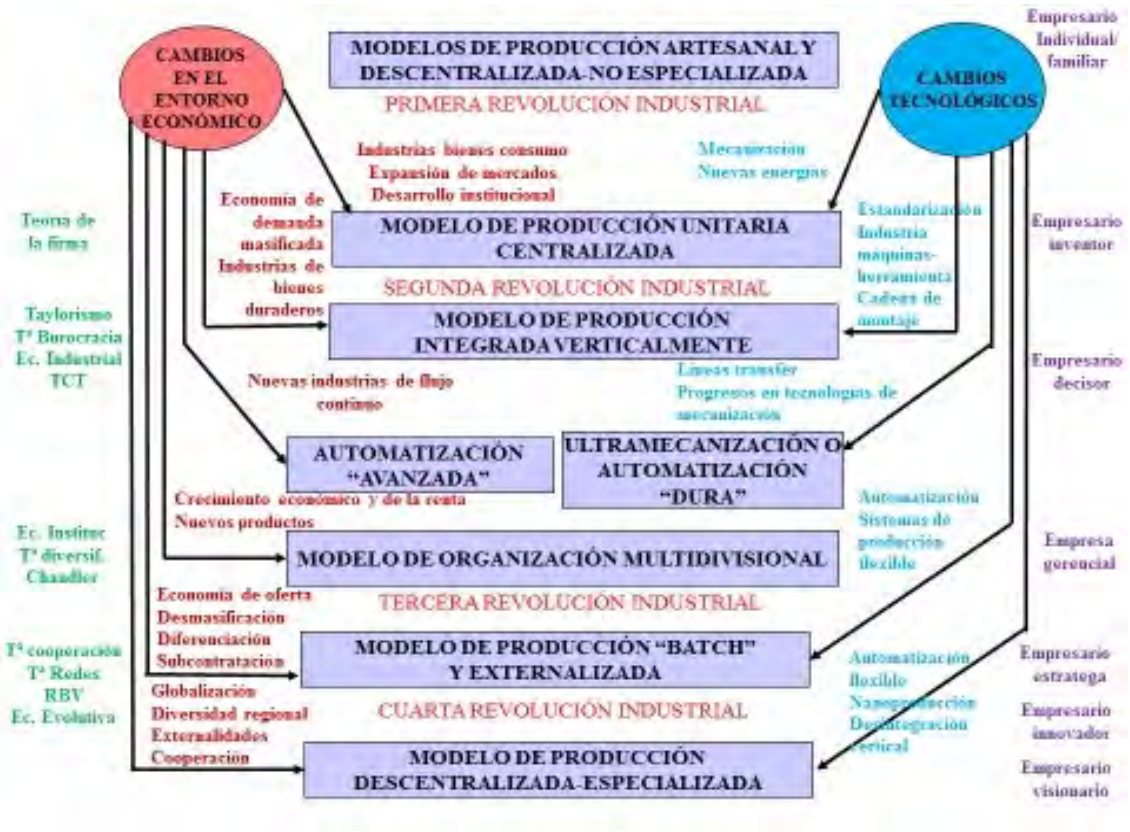
mismo modelo de organización de la producción e incluso el propio modelo administrativo en cuanto a estrategia, división del trabajo y coordinación. Así lo defiende Ferrarotti (1971: 436) al definir la empresa como un "sistema de máquinas y realidad técnica" que coexiste con una "estructura formalmente codificada y definida jurídicamente" y un "sistema social y una comunidad real", de modo que "cualquiera que pueda ser el juicio histórico sobre el rol desempeñado por el maquinismo en la evolución de la empresa capitalista industrial, no cabe duda de que la estructura tecnológica tiene en la empresa moderna una posición fundamental".

La dirección del proceso productivo requiere la utilización de unas materias primas, unos componentes, unas fuentes energéticas, una cualificación del capital humano y unos bienes de capital que, para un óptimo funcionamiento, deben estar en función de la estructura tecnológica de la empresa. La tecnología influye incluso en la determinación de los agentes económicos que intervienen en el proceso productivo y en la configuración de la forma de organizar la relación de la empresa con su entorno. Kranzberg & Pursell (1981b: 14-15) insisten en este punto clave cuando escriben que la tecnología es "mucho más que herramientas y artefactos, máquinas y procesos. Afecta al trabajo humano (…) El énfasis en el aspecto trabajo de la tecnología revela que ésta abarca también la organización al mismo tiempo que la finalidad del trabajo". En la misma línea, Drucker (1970: 151-154) tiene escrito que "la tecnología no se refiere a cosas -herramientas, procesos y productos- sino al trabajo (…) La tarea, las herramientas y la organización social del trabajo no son totalmente independientes, sino que influencian mutuamente y se afectan entre sí".

El cambio tecnológico ha contribuido decisivamente a la formación, el reconocimiento y la resolución de los *problemas de producción*, y en buena medida a los *problemas de organización*. La base tecnológica reflejada en el modelo de automatización y en el sistema de recogida, tratamiento y transmisión de la información ha evolucionado al alimón de la estructura organizativa, hasta el punto de que los intentos de las empresas por acomodarse al modelo de automatización e informatización imperantes en cada instante, ha sido el origen de innovaciones radicales en los modelos de organización.

Es pues factible establecer unas correspondencias entre la naturaleza cambiante del modelo de empresa y las sucesivas innovaciones tecnológicas y organizativas que han sustanciado su transformación. La evolución de las formas de producción ha sido moldeada por cambios tecnológicos y cambios en los mercados. Pero también está estrechamente ligada al desarrollo de nuevas teorías de la empresa que han dado cobertura intelectual a las decisiones empresariales; así como al cambio del mismo concepto de empresario, pues ha sido el cambio de sus funciones y responsabilidades, junto a la renovación de su mentalidad y cultura, lo que ha permitido leer los retos del entorno e innovar en modelos para relacionarse con los mercados. Mercados, tecnologías, organizaciones y empresarios han evolucionado pues a la par o con periodos de ajuste con tendencia a recortarse (figura 4.16).

Figura 4.16. Evolución histórica de los modelos organizativos



Fuente: elaboración propia.

El cambio tecnológico no ha cesado desde la Primera Revolución Industrial. Esta primera gran oleada de innovaciones tecnológicas (en mecanización y nuevas fuentes de energía) y económicas o ambientales (nacimiento y expansión de una economía de demanda caracterizada por la masificación y la estandarización) condujo a la sustitución progresiva del modelo de producción artesanal y doméstica (descentralizada-no especializada) por el modelo de producción en masa, al tiempo que el empresario individual dejaba paso al empresario inventor.

La Segunda Revolución Industrial implicó otra serie de cambios tecnológicos radicales tanto en procesos como productos. Las innovaciones tecnológicas radicales en procesos, plasmadas en el desarrollo de la industria de máquinas-herramienta y de las tecnologías de mecanización introducidas en las industrias de bienes de transporte (automóvil y ferrocarril principalmente) supusieron la génesis del modelo productivo de integración vertical primero y de ultra-mecanización o automatización "dura" después, cimentado en la cadena de montaje y las líneas transfer. A su vez, las innovaciones tecnológicas de productos empujaron al nacimiento de nuevas industrias de flujo continuo, como la química, que enriquecieron el abanico de modelos productivos con los sistemas de automatización "avanzada". El empresario decisor va ganado terreno en todas las industrias basadas en la escala, ante la obligación de concentrar capital que conlleva la separación entre la propiedad y el control.

El cambio económico con sus secuelas de crecimiento en el poder de compra y el deseo de diversidad en producto origina el desarrollo de un modelo de organización multidivisional. La base tecnológica no se modifica en lo sustancial, pero se acompaña de nuevos modos de organización del trabajo y de nuevas estrategias de producto. Se consolida entonces la empresa gerencial, en la que la figura clásica del empresario-propietario se debilita cediendo el control del capital a sociedades financieras y el control de la dirección a profesionales.

La Tercera Revolución Industrial trajo consigo cambios de mercados y tecnologías en el sentido opuesto al hasta entonces dominante. La nueva economía de la oferta empieza a distinguirse por la exigencia por los consumidores de una mayor diferenciación y desmasificación. La evolución tecnológica propició la adaptación organizativa a estos nuevos mercados, con la introducción de tecnologías de automatización y sistemas de producción flexible,

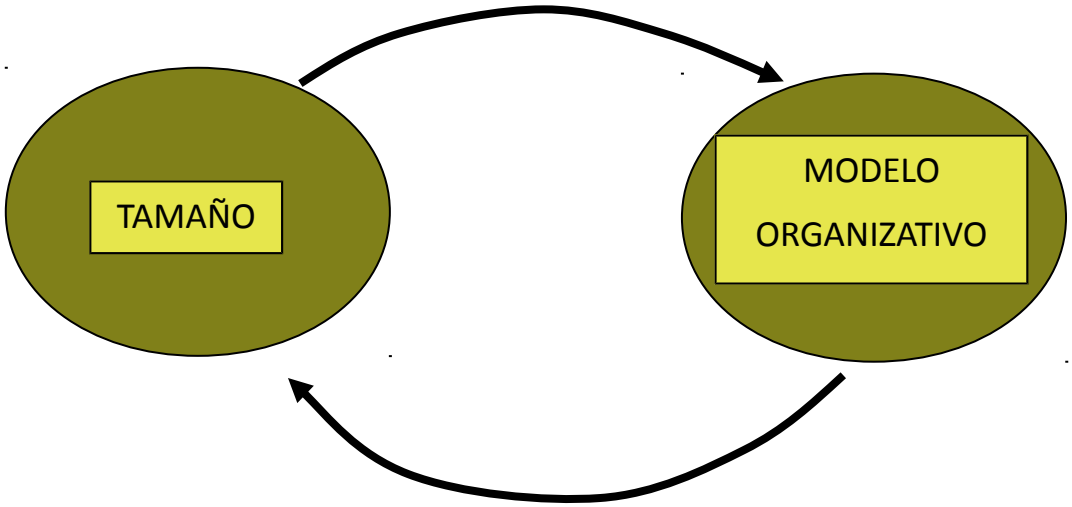
que abren el camino hacia nuevos modelos productivos *batch* y externalizados, en los cuales la subcontratación es pieza clave, que curiosamente eran los dominantes antes de la Primera Revolución Industrial, haciendo lógica salvedad de la inmensa distancia técnica que separa ambos momentos.

La última gran oleada de cambio técnico se ha distinguido por aportar innovaciones que conjugan la automatización y la flexibilidad (robotización) con la nano-producción. Los procesos sufren una progresiva desintegración vertical que se acompaña de modelos organizativos descentralizados y especializados, soportados por la cooperación y redes interorganizativas frecuentemente de carácter local. Al mismo tiempo, se visualiza la irrupción de nuevos modelos de empresario que dan personalidad a los proyectos emprendedores, recuperando la tradición emprendedora e innovadora de la Primera y Segunda Revolución Industrial.

Esta evolución de los modelos organizativos no ha sido sólo el crisol donde se han fundido los cambios tecnológicos y de mercado, con la colaboración de diferentes perfiles de empresario. Las ideas aportadas por las sucesivas teorías de la empresa han constituido un ingrediente intelectual de relieve para identificar y canonizar las variables clave de cada modelo organizativo. La Teoría de la Firma aportó las claves para construir el capitalismo industrial, y con él los modelos organizativos que superaron la primitiva producción artesanal y descentralizada-no especializada, que giraron alrededor del modelo de producción unitaria centralizada. La transición a la producción integrada verticalmente se benefició de las aportaciones de la Organización Científica del Trabajo, la Teoría de la Burocracia, la Economía Industrial y la Teoría de los Costes de Transacción. El nuevo giro evolutivo que engendró la organización multidivisional ha sido justificado teóricamente por la Economía Institucional, la Teoría de la Diversificación y la Escuela chandleriana de la Relación Estrategia-Estructura. Ya en tiempos más recientes, los nuevos modelos organizativos se han cimentado en enfoques como la Teoría de la Cooperación, la Teoría de Redes, el Enfoque Basado en Recursos y Capacidades (RBV) y la Economía Evolutiva.

La elección de entre estas formas organizativas no es un problema disociado de la cuestión del tamaño (Camisón, 2000d: 14-15). Los distintos modelos de organización de la producción tienen una presencia muy distinta en la población de grandes empresas y entre las pymes. Los lazos entre tamaño y modelo organizativo son complejos (Figura 4.17).

Figura 4.17. El juego de efectos recíprocos entre tamaño y modelo organizativo



Fuente: elaboración propia.

Por un lado, es preciso considerar que el tamaño puede ser una variable antecedente en la selección por la empresa del modelo organizativo para la producción. Es decir, dada su dimensión, la dirección puede optar por el modelo organizativo que juzgue más eficiente. Se dispone de una evidencia empírica consistente sobre algunas de estas relaciones. Por ejemplo, la integración vertical (modelo fordista), el modelo multidivisional y los modelos post-fordista y neo-fordista son prácticamente privativos de la gran empresa, de igual manera que la organización descentralizada de la producción en el seno de distritos industriales está dominada por pymes. En cambio, la relación entre tamaño y preferencia por modelos cooperativos, reticulares o virtuales está poco estudiada. Se afirma con asiduidad que la cooperación es una opción estratégica idónea para la pyme, pero las alianzas y otras redes inter-organizativas son estructuras productivas con una práctica común por la gran empresa.

Por otro lado, la dimensión es sólo una de las manifestaciones visibles del modelo de organización de la producción escogido por la empresa. El tamaño, cuando se mide por el número de trabajadores o de activos poseídos, no es sino una variable consecuente al modelo de organización de la producción seleccionado por la empresa. La gran empresa que opta por crecer a través de la integración vertical o de la diversificación dentro de un modelo multidivisional tendrá siempre mayor base de empleados y ac-

tivos tangibles, que otras grandes empresas del mismo negocio que han seleccionado crecer mediante modelos neo-fordistas, postfordistas, federados o reticulares; y por supuesto que las pymes. Sin embargo, no está aún aclarada la cuestión de cuál de los modelos organizativos adoptados por la gran empresa y la pyme conduce a un mayor crecimiento organizativo, y por tanto tiene una relación directa con el tamaño en volumen de ventas.

Por tanto, el análisis de la competitividad entre la pyme y la gran empresa debiera reconducirse hacia la investigación de la *eficacia comparada de cada forma organizativa.* La forma organizativa dominante entre la gran empresa hasta el último cuarto del siglo XX ha sido el modelo de empresa gerencial organizada bien verticalmente integrada (modelo IV) bien multidivisionalmente (modelo M). Las dos últimas décadas de la pasada centuria han contemplado el progreso de nuevos modelos más descentralizados, ya sea en la forma de la desintegración vertical neofordista (modelo S) o en alguna modalidad descentralizada con relaciones de carácter federado entre gran empresa y pyme (modelo P y modelo N). Frente a estas formas características de la gran empresa, en la pyme cabe observar la misma diversidad organizativa con modelos claramente diferenciados como son la empresa artesanal (modelo A), el modelo de pyme independiente especializada (modelo IE), el modelo de empresa ensanchada (modelo EE), el modelo de empresa integrada en un distrito industrial (modelo DI) y el modelo de empresa flexible (modelo F).

Desde los trabajos de referencia de Chandler (1962, 1977) sobre el desarrollo secuencial de las formas organizativas, una postura asume que la empresa industrial multi-unitaria gestionada profesionalmente es el modelo acabado de organización de la producción en una economía de mercado madura, considerando obsoletas otras formas organizativas de naturaleza reticular o basadas en las pymes, que se corresponderían a formas capitalistas históricamente superadas (Camisón, 2001a: 49). Sin embargo, la literatura citada sobre el cambio organizativo ha aportado pruebas inequívocas de la eficacia de los nuevos modelos organizativos, al permitir mejoras simultáneas de la posición competitiva en costes, calidad y flexibilidad (ej., Womack, Jones & Roos, 1990) así como una mejor gestión de los conflictos de objetivos intra e inter-organizativos (ej., Aoki, 1988). Existe pues cierta evidencia empírica de que la utilización de las prácticas que caracterizan los sistemas avanzados de gestión mejora los resultados empre-

sariales, tanto en Europa (ej., Arnal, Ok & Torres, 2001) como en Estados Unidos (ej., Black & Lynch, 2001; Cappelli & Neumark, 1999).

La gran pregunta es si las formas organizativas se suceden en pos del modelo "óptimo", el mejor ajustado a las contingencias internas y externas a las organizaciones, o si por el contrario pueden existir simultáneamente formas organizativas que den respuestas, diferentes pero igualmente eficaces, a las demandas del entorno. Se enfrentan aquí la *hipótesis del isomorfismo y la hipótesis de la equifinalidad.* El debate entre estas dos visiones del cambio organizativo ha discurrido en paralelo al análisis histórico de las formas organizativas. Este cuerpo de literatura distingue dos enfoques, según adopten una visión secuencial o simultánea de las formas organizativas, que ofrecen respuestas completamente distintas a la cuestión clave si existe una forma organizativa óptima.

IV.5.2. El análisis isomorfista de las formas organizativas: en pos de la forma organizativa óptima

La primera *clasificación secuencial de las formas organizativas* fue obra temprana de Norman Scott Brian Gras en la Harvard Business School, y fue una pieza clave para que la historia económica alcanzase el reconocimiento como disciplina diferenciada. Gras (Gras & Larson, 1939) distinguió cinco formas correspondientes a cinco fases del capitalismo:

— La *pequeña empresa individual* (tenderos, artesanos y mercaderes ambulantes), encajada en el periodo del capitalismo menor o simple (*petty capitalism)*, y que se prolonga hasta el siglo XVIII.

— La figura del *comerciante sedentario,* un empresario polivalente que desarrolla diferentes actividades mercantiles por la imposibilidad de especializarse ante la falta de volumen económicamente rentable de una sola función comercial o gama de productos. Su florecimiento se produce en las ciudades europeas mediterráneas y holandesas en el tramo final de la Edad Media y durante el capitalismo mercantil, culminando en la Gran Bretaña del siglo XVIII, desde donde salta a la América colonial.

— *El comerciante especializado y el empresario,* que cobran protagonismo en el capitalismo industrial. Esta figura surge a partir de la transformación del comerciante diversificado, por dos vías: (a) la rentabilidad económica de la especialización, al crecer suficientemente su volumen; (b) las oportunidades nacidas con la Revolución Industrial para quiénes disponían del capital para instalar fábricas. El capitalismo industrial inicia su declive hacia 1865, cuando la intensa competencia desplaza el centro de gravedad del sistema desde el incremento de la producción, hacia el control del mercado y la racionalización de la competencia. Dos son las estrategias entonces seguidas: (a) la integración horizontal en consorcios monopolísticos (cárteles); (b) la integración vertical, extendiendo la actividad hacia las fuentes de abastecimiento o los canales de distribución.

— El capitalismo financiero aflora en el momento en que las grandes compañías, para financiar sus operaciones de integración horizontal o vertical, empiezan a acudir a intermediarios financieros para obtener el necesario capital. Las *sociedades financieras* adquieren así un peso específico en la administración ejecutiva de sus empresas cliente. Gras acota esta fase entre 1879, año en que J.P Morgan & Co. se hizo cargo de la venta

del paquete de acciones que poseía William K. Vanderbilt en la compañía ferroviaria New York Central Railroad; y la promulgación en 1933 por Franklin D. Roosevelt de su New Deal.

— El capitalismo nacional aparece en la década de 1930, con el inicio de la planificación estatal de la economía, dando lugar al desarrollo de las *empresas públicas.*

Sin embargo, el antecedente más difundido en el análisis de las formas del capitalismo es la tipología de Alfred D. Chandler (1962, 1977, 1978, 1980). Este autor, sucesor de Gras en la Harvard Business School, tiene una destacada producción científica consagrada al estudio del auge y de la estructura de la gran empresa en Estados Unidos. Dos al menos de sus trabajos son referencias seminales en el área: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise* (1962) y *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (1977). Su doctrina de las *fases de desarrollo de la gran empresa,* basada en variables institucionales y administrativas, distingue tres etapas referidas al caso de Estados Unidos:

1. *Empresa tradicional (capitalismo individual).* Esta fase, prolongada desde 1790 hasta 1840, contempla la formación de la economía nacional y la expansión de un mercado que sirve de apoyo a la especialización de los negocios y a una serie de innovaciones en las industrias textil, siderúrgica, metalúrgica y del transporte. El desarrollo de un incipiente entramado empresarial ayuda a crear las instituciones mercantiles básicas de la nación. Este primer estadio es el del *capitalismo clásico o individual,* en el sentido de que las figuras del propietario y del empresario aún coinciden.

   Chandler distingue en esta fase dos modelos distintos: el *modelo de empresario en la línea del comerciante sedentario y polivalente* que describe Gras, dominante en la época colonial; y el *modelo de empresa especializada,* asentado con la expansión geográfica y económica de Estados Unidos durante la primera mitad del siglo XIX. Mientras que Gras estima ambos modelos como cotas de diferentes formas del capitalismo, Chandler los encuadra dentro del capitalismo clásico, por compartir un rasgo fundamental: ser unidades simples de explotación donde coincide el empresario y el propietario.

2. *Moderna empresa industrial.* Este segundo periodo, que abarca desde 1840 hasta la primera guerra mundial, se tipifica por un intenso proceso de inno-

vación en diversas industrias productoras de bienes de consumo y de bienes de equipo, gracias a la imbricación de las nuevas tecnologías en los procesos de producción, distribución y transporte. Chandler distingue en esta fase dos modalidades: el capitalismo familiar y el capitalismo financiero.

El *capitalismo familiar* fue típico de las empresas cuyo crecimiento se financió mediante la reinversión de excedentes; ello permitió a los descendientes de los fundadores mantener el control organizativo. Por el contrario, el capitalismo financiero nace a consecuencia de la necesidad de aportación de capital ajeno para financiar la expansión, que concede a los intermediarios financieros (banqueros de inversión sobre todo) la misma autoridad que los accionistas; sin embargo, Chandler (y su tesis se despega de la Gras en este aspecto) concede a esta modalidad menor tiempo y porte, argumentando que la participación activa de los financieros en la dirección ejecutiva de sus empresas cliente fue transitoria, restringiendo su presencia a los órganos de gobierno, y más tarde asumiendo sólo funciones de representación y de vigilancia de sus intereses.

3. *Empresa industrial multi-unitaria moderna.* Chandler simboliza esta tercera fase por la desaparición del capitalismo familiar y del capitalismo financiero, para entrar en la etapa que denomina *capitalismo gerencial* (Chandler, 1980). Desde la década de 1920, comienza a consolidarse en casi todos los sectores de la economía norteamericana (empezando con aquellas industrias en que la rapidez de los cambios tecnológicos facilitó la oportunidad de la producción masiva), la gran empresa, con una dirección profesional impersonal, que integra múltiples unidades de diversos sectores de la manufactura y su distribución en continuo crecimiento mediante la *diversificación de productos y la apertura de nuevos mercados* en ultramar. La explotación de las oportunidades derivadas de un mercado masivo se planteó por las empresas a través de dos vías: *la integración vertical* o la *integración horizontal* mediante la fusión de empresas constituyendo carteles que controlaban la producción conjunta.

La lectura organizativa de estas tipologías lleva a identificar tres grandes prototipos de modelos organizativos (figura 4.18). Todos ellos son *modelos organizativos integrados* cuya intención es la creación de empresas integradas para explotar las ventajas competitivas que son privativas de la gran empresa: mayor dotación de recursos, poder de mercado, economías de escala y de alcance, y una estructura de propiedad y control más eficaz para acumular una gran base de capital compaginándola con la profesionalización directiva.

Figura 4.18. Modelos organizativos integrados

Modelos	Características/conceptos clave	Forma	Ejemplos
1 ORGANIZACIÓN UNITARIA	• Pequeña dimensión. • Empresas de una sola unidad. • Proceso productivo artesanal o de mecanización simple, lento y de bajo volumen. • Especialización y división del trabajo. • Procesos de distribución pausados y prácticas comerciales antiguas. • Estructura jerárquica simple. • Coordinación por supervisión directa. • Centralización vertical. • Coincidencia propiedad-dirección. • Especialización productiva. • Amplio sistema de intercambios. El mercado como mecanismo de coordinación económica. • Entorno sencillo.		Empresas familiares pre-industriales. Fábricas mecanizadas.
2 ORGANIZACIÓN VERTICALMENTE INTEGRADA (MODELO FORDISTA)	• Grandes empresas integradas. • Proceso productivo en masa basado en la cadena de montaje. • Entorno técnico no automatizado. • División del trabajo. • Economías de escala internas. • Integración vertical cuasi-total. • Estructura jerárquica burocrática o maquinal. • Coordinación mediante la normalización de procesos. • Formalización del comportamiento. • Centralización vertical. • Especialización horizontal y vertical. • Desarrollo de la tecnoestructura (puestos de línea y de *staff*). • Separación propiedad-dirección. • Profesionalización de la dirección. • Mano de obra poco cualificada. • Cooperación horizontal. • Crecimiento a través de alianzas estratégicas formales / informales. • Mercados de competencia imperfecta. • Minimización de los intercambios. • Entorno simple y estable.		Empresas ferroviarias norteamericanas del siglo XIX. Ford.
3 ORGANIZACIÓN MULTIDIVISIONAL	• Grandes grupos diversificados con una estructura multi-unidad. • Procesos productivos distintos en una estrategia multi-producto. • Entorno técnico pre-automatizado. • Flexibilidad y especialización interna. • Crecimiento vía fusiones y adquisiciones. • Integración horizontal de actividades. • Economías de alcance (sinergias). • Estructura jerárquica divisional o matricial. • Coordinación mediante la normalización de productos. • Descentralización vertical. • Discrecionalidad directiva. • Mercado interno: intercambio y competencia entre divisiones. • Entorno complejo. • Mercados segmentados.	 	General Motors. General Electric.

Fuente: Camisón (2001b: 51-52).

Veamos los rasgos fundamentales de estos modelos organizativos integrados en los que se manifiesta la gran empresa:[78]

1. La *organización unitaria,* nacida con la Primera Revolución Industrial entre 1769 y 1865 en Gran Bretaña (Gras & Larson, 1939) y entre 1790 y 1840 en Estados Unidos (Chandler, 1962), es decir, durante la vigencia del capitalismo industrial.

   La expansión de los mercados y un cambio tecnológico radical en una serie de industrias, capitaneadas por la textil, impulsaron un conjunto de innovaciones tecnológicas en la producción, la energía y el transporte, que favorecen la centralización y la mecanización. Por tanto, es un modelo organizativo ligado al desarrollo de la fábrica mecanizada, la primera gran innovación tecno-organizativa (Ackrill, 1987; Thompson, 1963; Friedman, 1960). En el comercio, se produce la transformación del comerciante ambulante o sedentario no especializado, en comerciantes especializados una vez el volumen de demanda justifica económicamente la especialización. La figura del empresario sigue siendo en todo caso la del empresario individual o familiar, en el que aún no se ha disociado el capitalista o propietario del directivo; de ahí que Chandler denomine capitalismo individual o clásico a esta etapa. El avance de este modelo se realiza bajo el manto ideológico de la Teoría de la Firma, cuya orientación liberal favorece el comercio interior y exterior, justifica la importancia de la mecanización y del volumen de producción para alcanzar economías de escala, y anima el desarrollo de las instituciones jurídicas y políticas que consolidan el Estado-nación.

2. La organización verticalmente integrada, modelo con el que se abre la transición al capitalismo financiero. La creciente demanda de capital para el desarrollo de industrias como metalurgia, siderurgia, bienes de equipo y automoción (y en menor medida de otras industrias de bienes de consumo), unida al aumento de la competencia, desplazan el eje de la estrategia empresarial desde la centralización, mecanización e incremento de la producción hacia el control del mercado y la racionalización de la competencia. Las dos vías que las grandes compañías exploran son la integración vertical y la integración horizontal mediante fusiones (para formar consorcios monopolísticos, tipo cárteles y trusts), y

[78] Véanse al respecto Camisón (1993a: caps. 2-4) y Camisón (2003).

ambas acaban forzando (en todos aquellos casos en que la reinversión de excedentes no era suficiente para cubrir las necesidades de inversión) la transformación del empresario individual o familiar en compañías por acciones, disociando la propiedad y el control el segundo cada vez más en manos de las entidades financieras (a través de su participación en los órganos de gobierno societario) que facilitaron el capital ajeno. En el ámbito productivo, la organización verticalmente integrada atraviesa distintas etapas a medida que los cambios tecnológicos se suceden para dotar de consistencia al modelo de producción en masa, cuyos principios básicos son intercambiabilidad, estandarización, normalización, simplificación y sincronización. El fordismo es el epítome de esta forma organizativa (Chandler, 1977: cap. 8; Landes, 1969), consagrando la cadena de montaje como la segunda gran innovación organizativa. La incesante complejidad de los mercados y las organizaciones es el detonante de un trabajo intelectual preocupado por desvelar sus claves y ofrecer respuestas a sus problemas. De ahí que el modelo de organización verticalmente integrada y la naturaleza de los mercados que forja, sean objeto de análisis y soporte ideológico desde la Organización Científica del Trabajo, la Teoría de la Burocracia, la Economía Industrial y la Teoría de los Costes de Transacción.

3. *La organización multi-divisional (M-Form)* (Weisberger, 1979; Chandler, 1965; Sloan, 1965), que emana del intento de superación de los problemas del modelo de organización fordista mediante estrategias de crecimiento diversificado (Didricksen, 1972; Chandler, 1967) y estructuras organizativas multi-unidad o multidivisional (Chandler, 1962). Los soportes ideológicos de esta forma organizativa fueron la Escuela de la Relación Estrategia-Estructura (Chandler, 1962) y la teoría de la diversificación asentada en la Economía de las Organizaciones (Barney & Ouchi, eds., 1986; Williamson, 1975, 1986; Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983).

La teoría contractual llega a la conclusión de que la *M-Form* es la forma organizativa ideal en contextos de diversificación de negocios y crecimiento, por su utilidad para reducir los efectos de la racionalidad limitada y el oportunismo directivo. Según este enfoque, "la empresa *M-form*, donde cada división es una cuasi-empresa y las actividades estratégicas y operativas están separadas, reúne muchas de las propiedades de un mercado de capitales en mi-

niatura, que asigna recursos entre los agentes -divisiones en este caso- "(Camisón, 2003: 697).

Quizás, el modelo de referencia actual para demostrar que la rentabilidad de la *M-Form* es General Electric. Este conglomerado estadounidense, enormemente diversificado pues abarca desde la producción de turbinas o bombillas hasta el leasing de aviones, ha incrementado sus beneficios entre 1991 y 1998 en un 250%, cuando su facturación sólo se duplicó.

Las tipologías secuenciales del capitalismo coinciden en señalar *la gran empresa multidivisional gestionada profesionalmente como el modelo "*acabado*" de organización de la producción* en una economía de mercado madura (Fama & Jensen, 1983). El *modelo de empresa gerencial* tiene como forma fundamental la sociedad anónima plenamente desarrollada, definida por la separación entre la propiedad y el control. Desde la teoría contractual, la sociedad anónima plenamente desarrollada es considerada la forma organizativa óptima *per se,* por sus importantes ventajas basadas en la especialización de la asunción de riesgos y de la dirección.

Simultáneamente y siguiendo la tesis del capitalismo gerencial de Chandler (1967, 1977), la postura desde la Economía Industrial e Institucional era unánime al "considerar a la pyme y a la empresa familiar como modelos obsoletos, correspondientes a formas capitalistas históricamente superadas" (Camisón, 2001b: 49). La competencia abierta entre empresas de tamaños distintos fue así arrinconada por el éxito de modelos integrados de gran empresa con *relaciones de exclusión de la pyme.* Es más, siguiendo la tesis de Chandler del carácter efímero o de transición del capitalismo familiar, el paso desde el capitalismo financiero al gerencial habría sido muy rápido: "sólo en un número muy reducido de grandes empresas norteamericanas hubo más de dos generaciones de allegados del fundador que dirigieran las firmas cuya propiedad detentaban" (Chandler, 1977: 492). La cronología de Chandler (1990: 14) data la transición entre mediados del siglo XIX y la década de 1920, momento en el cual al capitalismo gerencial se habría consolidado.

La primera consecuencia de este modo de interpretar la elección de forma organizativa fue la *concentración del capital.* El ejemplo clásico de concentración del capital es la industria de construcción de ferrocarriles. Chandler & Salisbury (1965: 130-141) han descrito el proceso de capitalización de estas industrias y las innovaciones introducidas en su administración desde 1850, que las hicieron gigantes en su época. Mientras en 1850, sólo 41

fábricas en Estados Unidos poseían una capitalización igual o superior a 150.000 $, el New York Central Railway se jactaba ya en 1860 de alcanzar una capitalización de 30 millones. La corporación nació con el fin de concentrar las aportaciones de capital para allegar el volumen de capital necesario con que financiar esas inversiones. La magnitud de las empresas del sector no se aprecia solamente en su inversión de capital, sino también su volumen de empleo. Por ejemplo, la Erie Railroad empleaba a mediados del siglo XIX más de 4.000 trabajadores.

El desarrollo de la industria ferroviaria estadounidense también jugó un rol central, en este caso en el *cambio de las estructuras de mercado,* que favoreció más aún el poder de la gran empresa. "La integración vertical y la división del trabajo dentro de la empresa generalmente se incrementaron, a expensas de la coordinación de actividades entre numerosas empresas independientes a través del mecanismo del mercado" (Cantwell, 1987: 13). Un reducido número de grandes empresas por acciones sustituyeron así al alto número de pequeñas empresas individuales industriales, comerciales y de transporte que antes fabricaban descentralizadamente o prestaban el servicio de distribución y de comunicación. Por tanto, en la década de 1890, cuando la Segunda Revolución Industrial irrumpe grandiosamente, se ha producido ya un profundo cambio en la naturaleza del juego competitivo en los países industrializados. El crecimiento de la dimensión de las mayores empresas (en términos de ocupación y de capitalización) se tradujo en la progresiva concentración de la producción y en la captura de mayores cuotas de mercado por medio de los cárteles y las fusiones. La concentración industrial y la cartelización estaban ligadas a un nuevo objetivo estratégico de las empresas industriales: la obtención de beneficios crecientes en base a posiciones monopolísticas y a restricciones de la competencia.

Cantwell (1987: 10-13) correlaciona esta ruptura con la forma cambiante de la empresa internacional asociada con cambios en la forma de acumulación del capital. El capitalismo industrial, desplegado desde 1770 a 1890, tuvo como principales tipos de empresas internacionales a empresarios individuales, que se desplazaban a mercados exteriores para explotar determinadas oportunidades de negocio, y a empresas comerciales basadas en la explotación de recursos naturales del exterior que abastecían a una demanda creciente de materias primas en la industria nacional. El capitalismo financiero, que transcurre aproximadamente entre 1890 y 1945, está marcado por el desarrollo de grandes instituciones financieras cuyo creci-

miento desde finales del siglo XIX estuvo ligado a la concentración de las empresas industriales y a la expansión de los carteles nacionales e internacionales. El enfoque estratégico dominante desde la Segunda Revolución Industrial es, pues, más proclive a la colusión que a la competencia en el mercado. Cantwell (1987: 13) sostiene esta tesis en los siguientes términos: "Aunque muchas de las más poderosas empresas multinacionales de hoy remontan sus raíces a este periodo, éstas se han desarrollado habitualmente en un entorno internacional que las impulsaba a establecer algún tipo de coordinación con sus principales competidores (...) El periodo denominado capitalismo financiero se caracterizó fundamentalmente por los cárteles internacionales y por los acuerdos entre empresas, más que por la competencia internacional entre multinacionales".

La formación de carteles nacionales, iniciada en Estados Unidos y en Alemania alrededor del último cuarto del siglo XIX, sufrió una importante aceleración en el periodo de entreguerras (1919-1939). Pero más significativa fue la formación de los cárteles internacionales, fuertemente impulsada por el advenimiento del proteccionismo desde la década de 1870. La expansión de las barreras mercantiles y el riesgo político de las inversiones exteriores mermaron el papel del mercado en los principales países industriales, sustituido por acuerdos de cartelización. Los cárteles internacionales surgen como medio de superar las barreras arancelarias, basado esencialmente en el reparto geográfico de los mercados internacionales con base en la unión de cárteles nacionales entre sí y/o con empresas dominantes consolidadas en mercados regionales.

La segunda derivada de este modelo corporativo ideal fue el continuo *glamour* de gigantescas *operaciones de fusión o de absorción*. La concentración empresarial mediante fusiones ha mantenido su vigencia desde la Segunda Revolución Industrial. Si bien el crecimiento interno ha sido la estrategia normal para los procesos de desarrollo empresarial, es posible observar oleadas especialmente intensas de crecimiento externo mediante fusiones durante el último siglo. Tradicionalmente, se ha ubicado la primera entre 1895 y 1904, la segunda en la década de 1920 y la tercera en los años 1960, aunque desde una perspectiva actual habría que agregar una cuarta (y la más fuerte) iniciada en los años 80 y que ha mantenido su pujanza hasta el cambio de siglo. Por consiguiente, este modelo de crecimiento externo arranca con la organización verticalmente integrada, aunque su pleno apogeo lo adquiere con la organización multidivisional.

IV.5.3. El análisis equifinalista de las formas organizativas: la coexistencia de formas organizativas idóneas

La lectura isomorfista que defiende la superioridad competitiva de la gran empresa con carácter general ha encontrado otras voces que introducen matices e incluso discrepan abiertamente de su postulado. La *tesis alternativa equifinalista* propugna que no existe una forma organizativa óptima y que, por el contrario, cabe reconocer modelos organizativos igualmente eficaces pero que recurren a distintas modalidades de ajuste con el entorno. Esta posición señala que la diversidad organizativa es perceptible tanto entre las empresas de gran tamaño como entre las pymes, siendo factible en ambos grupos aislar fórmulas de ajuste exitosas y fracasadas. En definitiva, estas voces reclaman que hay vida más allá de la gran empresa gerencial.

La primera reflexión que debe hacerse sobre las tipologías basadas en la evolución sucesiva de las formas organizativas es que consideran finalizada la innovación en la organización con la consolidación del modelo multidivisional desde los años 20 del pasado siglo. La interpretación secuencial irrevocable de la evolución de las formas organizativas ofrece una imagen incompleta de la riqueza de modelos observable en el escenario económico de los países desarrollados, soslayando la creciente complejidad y heterogeneidad de las organizaciones y los mercados. La observación de la estructura de los mercados indica la existencia de diversas formas organizativas construidas sobre distintas estructuras de propiedad, diseños organizativos y estrategias de crecimiento.

La segunda reflexión es el núcleo de la tesis equifinalista y pone en duda la existencia de una forma organizativa óptima. Frente a la visión de etapas cronológicas de Gras, cabe exponer el esquema de categorías o fases simultáneas esbozada por Jonathan Hughes (1966). La teoría de este autor es que en todo momento y lugar pueden distinguirse *formas organizativas simultáneas.* La concepción innovadora de las fases simultáneas, en contraste con la teoría de las etapas sucesivas, es una aportación útil para el examen de la historia de los modelos de organización de la producción porque permite defender la tesis alternativa de la *cohabitación de formas organizativas alternativas,* que pueden tener un desempeño comparativo diferente según el contexto industrial y temporal, y que relativizan el efecto inmediato del tamaño sobre el desempeño. Estas formas visualizan en

muy distinta medida la trascendencia del tamaño sobre la competitividad empresarial, y consiguientemente cuestionan "la imperativa superioridad del modelo de capitalismo gerencial" (Camisón, 2003: 691).

Dos obras trascendentales en este sentido fueron *The Genesis of Modern Management* (1965), de Sidney Pollard (1987), y *The Age of Manufactures* (1985), de Maxime Berg (1987). En ambas, el análisis de la experiencia de las revoluciones industriales se centra en el estudio de las diversas formas de organización industrial, sus implicaciones en la gestión del trabajo, en nuevas prácticas de organización y en las experiencias de éxito y fracaso de cada forma observadas regionalmente. En la misma línea, Karnoe, Kristensen & Andersen (eds., 1999) defienden que no existe un modo único de organización industrial que permita mantenerse competitivo en un mercado globalizado. En cierta medida, Porter (1990: 26-27) ha defendido una hipótesis similar, argumentando que diferentes sectores requieren distintos enfoques de gestión. Cita el ejemplo de la incompatibilidad entre las formas organizativas flexibles predominantes en las pequeñas empresas familiares de sectores como el calzado, el textil o la joyería italianos (y que producen excelentes resultados), y las necesidades de formas organizativas integradas de las compañías químicas, automovilísticas, farmacéuticas o aerospaciales. A su vez, Salas (1992a: 249-250; 1993a: 120-121, 129-130) ha comparado los patrones organizativos alternativos observables en las economías avanzadas, concluyendo que no existe uno dominante absolutamente, tratándose de dos soluciones de equilibrio distintas al problema más amplio de organización de la producción y el intercambio.

El primer paso debería pues consistir en reconocer la amplia variedad de formas organizativas. En un primer momento (Camisón, 1993a) hemos estilizado la clasificación en tres modelos organizativos básicos: la gran empresa, la organización en red y la pyme independiente. En una aportación posterior (Camisón, 2001b: 51-53) se propone ya una estructuración más completa y actualizada del *mapa de formas organizativas.* Los nueve tipos de organización de la producción se diferencian claramente por las características y los conceptos clave que los inspiran, por su base tecnológica, por la lógica de mercado imperante y por las teorías que constituyen su soporte intelectual. En este segundo trabajo, este conjunto de formas organizativas se ha clasificado en tres categorías: modelos integrados, modelos en transición y modelos flexibles. En este momento, procede complementar estas tipologías previas para subsanar dos omisiones: los modelos

organizativos preindustriales y las últimas innovaciones en modelos organizativos flexibles, que siguen enriqueciéndose con novedosas estructuras. Por tanto, todas las formas organizativas actualmente conocidas se clasifican en cuatro grupos: modelos descentralizados y no especializados, integrados, en descentralización especializada y flexibles.

El sector hotelero es un buen ejemplo de esta pluralidad de formas organizativas, pues en él se pueden encontrar con facilidad las diferentes fórmulas de organización, propiedad y crecimiento. Por un lado, tenemos las grandes cadenas hoteleras en propiedad, que incluso en su momento más álgido eran parte de grupos turísticos con claras estrategias de integración vertical. Sin embargo, las cadenas hoteleras en propiedad son cada vez menos, frente a aquéllas que optan por fórmulas como la franquicia, contratos de arrendamiento, de explotación o de gestión. La hotelería se está transformando de sector basado en activos a sector basado en los contratos de gestión. Estos nuevos métodos han permitido asumir la gestión de nuevos establecimientos sin importantes inversiones de capital, capitalizando sus principales activos: las habilidades directivas, el "know-how" del mercado, sistemas de organización perfectamente ajustados y personal cualificado. Ambos tipos de cadenas comparten una significativa apuesta por una estrategia de crecimiento externo mediante fusiones o adquisiciones; y suelen utilizarse por un mismo grupo que, bajo una misma marca o bajo diferentes marcas, adoptan estrategias de expansión en propiedad (interno) y de control (externo). Junto a estas cadenas que responde al modelo de empresa integrada, tenemos otras modalidades más descentralizadas, como son las cadenas voluntarias de hoteles independientes, que comparten ciertas parcelas sin ceder la propiedad ni el control (salvo en algunas áreas específicas donde se centra la búsqueda del efecto sinergia). Este escenario merma entonces considerablemente la competitividad del hotelero independiente frente a la competencia de las cadenas hoteleras integradas y de los hoteles organizados en red. No obstante, persisten los pequeños hoteles independientes de propiedad individual, familiar o socialmente vinculada, y con una estrategia de crecimiento interno basado en recursos y capacidades propios. La verdadera problemática reside en los pequeños hoteleros de ciudad o de litoral que basan su estrategia en el bajo precio de sus servicios y que hasta hace poco tiempo se alimentaban de viajeros que se decantaban por dicha variable. Tras la reducción de tarifas a la que ha estado sometida la industria, esos hoteles han perdido gran

parte de sus ventajas competitivas frente a las organizaciones hoteleras en cadenas, que aparte ofrecen un servicio homogéneo con una imagen de marca lo cual ofrece la posibilidad de recibir un servicio sin sorpresas.

Los *modelos organizativos descentralizados y no especializados* corresponden con el modelo de empresa primitiva y preindustrial, que se mantuvo durante la Edad Media y el capitalismo mercantil, hasta que la irrupción de las nuevas tecnologías de producción y de energía allanaron el camino a los modelos integrados. En el ámbito industrial, este modelo de organización preindustrial se plasma en tres formas pre-industriales de organización de la producción, como son el sistema artesanal, la empresa manufacturera y el sistema de trabajo doméstico o *putting-out system*. En el ámbito comercial, recoge la figura del tendero, el mercader normalmente ambulante por mercados locales y el comerciante sedentario y no especializado que prospera en las ciudades europeas mediterráneas, luego en los Países Bajos, desde donde salta a Gran Bretaña y posteriormente a Estados Unidos. La misma simplicidad de su estructura organizativa se aprecia en su base tecnológica. Se trata de negocios primitivos de pequeña dimensión, mayoritariamente de corte individual, que capitalizan de distintos modos la producción doméstica y artesanal descentralizada y con una amplia gama de producto derivada de la barrera a la especialización que supone la falta de una demanda con un volumen suficiente. Como iniciativas emprendedoras de pequeña talla que son, sus actores no precisaron excesivos recursos ni conocimientos para construir el negocio. Tampoco hubo lugar para la construcción de un soporte intelectual sólido, limitado todo lo más a la propuesta de técnicas sencillas de organización, información y control.

El objetivo del empresario capitalista de moldear un sistema que le permitiese concentrar en sus manos todo el control y el poder de decisión llevó a minusvalorar (e incluso en algunos casos a destruir) modelos organizativos anteriores más equitativos, basados en la cooperación, la contratación de grupo o la subcontratación (Dobb, 1946: cap. 4). Sin embargo, también a contracorriente de la tesis chandleriana, el desarrollo económico capitalista tardío se está caracterizando por el *reflorecimiento de modelos organizativos dominantes en etapas tempranas de la Revolución Industrial* (pymes, empresas familiares, organizaciones reticulares a modo de distritos industriales, subcontratación) (Camisón, 2003: 691).

Los modelos integrados, cuya lógica económica más fuerte (de hecho, nacieron con fin) se encuentra en sistemas de producción en serie o de flujo continuo, centrados en la elaboración de productos estandarizados de venta masiva, empiezan a quebrarse desde los años 1950 con la desmasificación de la demanda a la que no pueden responder por su inelasticidad tecnológica. La aceleración del cambio tecnológico (con sus secuelas de dominio de carteras de tecnologías crecientemente complejas y de necesidades de inversión de capital en aumento), la diversificación y la segmentación de los mercados, junto con la creciente división del trabajo y la especialización, acentúan ya desde la segunda mitad del siglo XX las debilidades intrínsecas al modelo de gran empresa integrada, provocando la necesidad de inyectar en los modelos integrados mayor flexibilidad y mejores mecanismos de coordinación y motivación. La opción por una mayor integración interna con máquinas transfer y líneas de producción cuasi-automatizadas, como las que inauguró Ford en 1953, no resolvió el problema sino incluso lo acentuó.

La crisis del modelo de la gran empresa integrada ha ido "in crescendo" desde mediados de los años 70, por la fuerza confluyente de: (1) el desmoronamiento de sectores, como la siderurgia o la construcción naval, prototipos de fábrica integrada, concentración de la producción y organización del trabajo fordista; (2) el desencadenamiento de un proceso de reorganización de la producción, basado en nuevas formas de organización del trabajo y nuevas tecnologías especialmente idóneas para las tendencias vislumbradas en el entorno.

La aceptación de las tesis mitificadoras del tamaño se ha ido agrietando a medida que estas evidencias se difundían. La idea de que es siempre preferible una organización integrada de mayor tamaño, y que el mejor camino para la excelencia es el crecimiento mediante estrategias de integración horizontal o vertical o de diversificación, junto a la organización multidivisional siguiendo las pautas del modelo de empresa gerencial, fue encontrado resistencias.

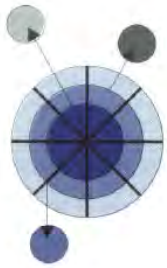
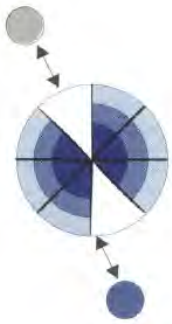
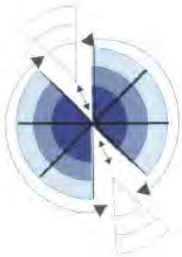
Surge entonces una nueva generación de *modelos organizativos descentralizados especializados.* La idea subyacente en todos ellos es que "no siempre es conveniente la integración vertical, pudiendo ser más eficaz la especialización de la gran empresa en ciertas actividades nucleares fundamentales para sustentar sus ventajas competitivas, buscando en el merca-

do el resto de tareas o procesos. Estos modelos han provocado pues la *desintegración vertical o desverticalización de la gran empresa.* Los principales objetivos de estas nuevas formas de organización del trabajo son reducir sus costes fijos, acrecentar la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Para ello, se han sustituido sistemas de coordinación basados en la supervisión directa en fábrica por sistemas de coordinación externa asentados en la normalización (del trabajo o de los procesos, de los productos o de las habilidades, y mediante transmisión de información, adaptación o confianza mutua respectivamente). El mecanismo de coordinación económica se basa cada vez menos en el mercado y en la empresa, creciendo el protagonismo de sistemas intermedios basados en el intercambio vía subcontratación. La ganancia de flexibilidad no es ahora interna a la organización, sino externa, descansando en la red de pymes independientes pero vinculadas a la gran empresa." (Camisón, 2003: 700-701).

Los modelos descentralizados especializados, a pesar de resolver el problema de la escasa flexibilidad productiva y de facilitar la coordinación dentro de la cadena de suministro, crean nuevos conflictos. El principal fue transformar el problema de producción en un problema logístico, es decir, asegurar la coordinación externa de la red de proveedores especializados. La forma en que la gran empresa ha resuelto este problema distingue los distintos modelos descentralizados especializados, que son principalmente tres: el *neo-fordismo* basado en la subcontratación de capacidad (Camisón, 1991a, 1993a), el *post-fordismo* asentado en la subcontratación de especialidad o co-contratación (Small and Medium Enterprise Agency, 1986), y la *organización reticular o toyotismo* (Aguer, 2000; Harrison, 1994: caps. 7-8; Ohno, 1991), cuyo eje es la red de pymes aliadas de la gran empresa mediante redes inter-organizativas estables y nuevas formas de organización interna del trabajo (figura 4.19).

Los modelos neofordistas y postfordistas son formas de transición, porque: (a) realmente no son modelos descentralizados sino de *desintegración productiva controlada;* (b) aunque en estas formas organizativas las pymes tienen asegurado un espacio económico propio, siguen siendo sistemas desequilibrados en los que la gran empresa mantiene un claro vínculo de dominio dentro de la red; (c) corresponden a una fase en la que la relación entre grandes y pequeñas empresas pasa de la sustitución y la exclusión a la *complementariedad pero subordinada*.

Figura 4.19. Modelos organizativos descentralizados y especializados

4 ORGANIZACIÓN NEO-FORDISTA (GRAN EMPRESA + PYME DEPENDIENTES)	• Grandes grupos integrados. • Proceso productivo en masa con estrategia multi-producto. • Entorno técnico automatizado. • Descentralización productiva vía subcontratación de capacidad. • Ganancia coyuntural de flexibilidad contractual a costa de PYME dependientes. • Red desequilibrada por relaciones de dominio y descompensación de capacidades. • Sistema de intercambios vía compras o subcontratación orientado a nivelar la ocupación de capacidad. • Estructura jerárquica funcional, divisional o matricial. • Coordinación mediante la normalización de procesos / *inputs*		Grandes empresas de Estados Unidos, Reino Unido y Francia (años 60-70).
5 ORGANIZACIÓN POST-FORDISTA	• Grandes grupos descentralizados. • Proceso productivo en serie o por lotes con estrategia multi-producto. • Desverticalización o externalización de actividades, aunando especialización, productividad y flexibilidad. • Ganancia estructural de flexibilidad cualificando e implicando al personal. • Estructura divisional o matricial. • Coordinación intra-empresa e inter-empresa mediante la normalización de productos o de habilidades. • Descentralización vertical/ horizontal. • Amplio sistema de intercambios vía subcontratación de especialidad o de co-contratación. • Relaciones de cooperación. • Entorno complejo y dinámico.		Grandes empresas alemanas y suecas. Grandes empresas de Estados Unidos, Reino Unido y Francia (años 80).
6 ORGANIZACIÓN RETICULAR (MODELO TOYOTA)	• Grandes redes interempresariales. • Sistema técnico automatizado y flexible. • Nuevas formas de gestión flexible del proceso y del producto (JIT). • Economías de experiencias. • Ganancia estructural de flexibilidad conciliando cualificación y flexibilidad contractual. • Especialización de cada miembro red. • Descentralización selectiva, internalizando las competencias nucleares y externalizando los procesos donde la especialización interna no garantiza la eficacia. • Concepto de sistema basado en conducta de contratación relacional donde se comparten riesgos y compromisos a largo plazo. • Competitividad basada en la estructura de intercambios en la red. • Estructura organizativa adhocrática, flexible y poco jerarquizada. • Coordinación mediante transmisión horizontal de información, adaptación y confianza mutua. • Entorno industrial robusto. • Entorno turbulento.		Grandes empresas japonesas (Toyota, Fujitsu). Grandes empresas occidentales (años 90)

Fuente: Camisón (2003: 52-53).

En cambio, en el modelo toyotista es una opción distinta a la integración vertical pero también a la desverticalización practicada por el neofordismo y el postfordismo. Este nuevo modelo rescata *los principios de descentralización productiva especializada, cooperación y flexibilidad* típicos de las fórmulas preindustriales, pero engarzándolos sobre una estructura tecnológica de automatización flexible y una organización del trabajo de flexibilidad contractual, especialización cualificada, coordinación horizontal y sustitución de la jerarquía por la adhocracia.

Las pymes que forman la red de la gran empresa toyotista establecen con ella una relación de igual a igual, demostrando su capacidad para sobrevivir con independencia de su socio principal. Es pues una relación de *complementariedad desde la igualdad.* Las pymes integradas en este modelo se convierten así en piezas claves para crear valor, hasta el punto de otorgar a la gran empresa toyotista una posición de ventaja respecto a competidores armados con formas organizativas del pasado. Las grandes empresas más exitosas de la economía moderna compiten fundamentalmente con la organización reticular, habiendo sustituido a la organización multi-divisional como el modelo de referencia desde los años 1990 (Camisón, 2003: 701).

La revisión teórica desarrollada ha evidenciado, por último, la existencia de otras innovaciones organizativas destacadas ajenas a la órbita de la gran empresa, cuyo interés académico y práctico se funda en la propia evidencia empírica de la crisis del modelo integrado de gran empresa y de la coexistencia, en los mismos mercados, de pymes que compiten directamente contra aquélla. Se trata de *modelos flexibles,* en donde se ubican las nuevas formas organizativas amanecidas en el último cuarto del siglo XX y cuyo desarrollo se va acelerando en la actual centuria, y en las que la pyme exhibe un protagonismo sin precedentes. El cambio tecnológico ha incentivado la concentración de las empresas en sus competencias nucleares, externalizando el resto de funciones, y su búsqueda de acuerdos de cooperación para compartir recursos y capacidades y minorar riesgos, dando lugar a un tejido industrial más denso en organizaciones de distintos tamaños y fuertemente entrelazado con múltiples redes inter-organizativas (Camisón, 1991, 1992a, 1993b). Las formas organizativas flexibles típicas en estos casos son, bien el *modelo de "grupo virtual" o de "empresa ensanchada",* construida sobre estrategias de cooperación y alianzas estratégicas; bien los modelos flexibles de organización de la producción dominantes en las redes inter-empresariales localizadas en los espacios singulares y ricos en externalidades denominados como *distritos industriales o sistemas productivos locales* (figura 4.20).

Figura 4.20. Modelos organizativos flexibles

7 MODELO DE PYME INDEPENDIENTE	• Especialización. • Enfoque en nichos de mercado: rehuir la confrontación directa con la gran empresa. • Estrategia de independencia.		
8 MODELO DE GRUPO VIRTUAL O DE EMPRESA ENSANCHADA	• Redes interempresariales de PYME. • Cooperación entre PYME formando un modelo de red pura. • «Tamaño ensanchado» comparable a la gran empresa. • Economías de alcance (sinergias). • Relaciones de igualdad y de confianza entre partners. • Complementariedad de competencias nucleares. • Redes temporales enfocadas a explotar oportunidades de mercado concretas. • Ausencia de límites: sistema abierto a todas las posibilidades de cooperación. • Modelo que no rehuye la competencia directa con la gran empresa.		Alianzas estratégicas entre PYME. Redes interempresariales.
9 MODELO DE DISTRITO INDUSTRIAL	• Modelo de empresa virtual caracterizado por la cooperación dentro de una aglomeración industrial local. • Localización aglomerada de PYME especializadas en actividades complementarias. • Concentración del sistema de valor o la hilera de producción en un micro-territorio. • Compleja red de funciones de producción entrelazadas. • Economías de aglomeración o externalidades. • Gran flexibilidad productiva. • Redes temporalmente estables. • Modelo altamente dependiente de las economías externas en el distrito. • Exigencia de una atmósfera y de una cultura industrial cohesionada y ricas en activos compartidos.		Distritos industriales Sistemas productivos locales

Fuente: Camisón (2003: 53).

En estos modelos organizativos innovadores, "la competitividad del conjunto de la malla cooperativa se apoya, pues, en un sistema de empresas con peculiares características: una escasa concentración productiva con pocas grandes empresas; una densa red de pume especializadas equipadas con modernas tecnologías, interconectadas entre ellas por múltiples acuerdos de cooperación; la desintegración del proceso productivo en una red de centros productivos autónomos, concentrándose el esfuerzo de cada empresa en la ejecución de tareas muy concretas del proceso global de fabricación o en su resolución final en el mercado; una alta eficiencia productiva, que se manifiesta en una gran capacidad de exportación y en una importante diversidad productiva; y un rasgo innovador: su tendencia

a la concentración territorial, localizándose las redes de empresas en espacios industriales singulares." (Camisón, 2003: 709)

Estos modelos flexibles han sido auxiliados por los nuevos desarrollos tecnológicos de automatización flexible. La predicción de la ventaja de la gran empresa ha sido reforzada por la lectura precipitada de los efectos de las nuevas tecnologías. El progreso de los sistemas de producción masiva altamente intensivos en capital y valorizadores de la escala. Junto a la necesidad de las empresas de ubicarse en la frontera tecnológica del negocio, en una situación de grandes necesidades de recursos para hacer I+D+i competitiva, ha llevado a muchos a predicar que la dimensión y la tecnología acabarán siendo las fuentes del éxito empresarial a largo plazo. Decimos que esta puede ser una lectura precipitada porque soslaya otros aspectos de la cuestión que reducen el valor de la dimensión. El cambio tecnológico se ha yuxtapuesto a la transformación del entorno con una revolución digital que ha tenido una incidencia estructural mediante la renovación tecnológica de los automatismos, que ha clausurado el proceso de maquinización abierto en el siglo XVIII con la Primera Revolución Industrial y abierto las puertas a cambios históricos desde la industrialización y la civilización de la producción a la sociedad de la información organizada (Camisón, 1986: 1). Una consecuencia de las nuevas tecnologías digitales es que ha conducido a la aparición de *sistemas flexibles de producción* adaptables a la escala de empresas de talla reducida, que además responden a la exigencia de calidad, flexibilidad y variedad por el mercado que está insatisfecha con las soluciones de producción en serie tradicionales (Camisón, 1987b, 1987c: 3-4, 1988, 1989a,c, 1990).

En conclusión, este análisis sintético de las formas organizativas confronta modelos integrados que buscan sin ambages ganar tamaño pensando que una mayor dimensión es sinónimo de competitividad; y modelos desintegrados, descentralizados y flexibles inquietos por una duda: ¿no será la gran empresa un concepto equívoco del pasado que solamente comporta aumento de talla, pero no de eficacia? Es decir, aumentar tamaño ¿equivale a engordar, a ganar cintura, o a ganar músculo? La pregunta corolario es: ¿no será un error pretender que la pyme engorde, para luego tener que hacer dieta a través de reducciones de plantilla y reestructuraciones? Las formas organizativas más innovadoras han trabajado para conseguir ser grandes sin ser obesas. "La Teoría de la Competitividad de la pyme defiende que el *crecimiento sin obesidad* descansa en los músculos y en el

cerebro (que determinan el *tamaño ensanchado* de una empresa virtual), y no en la grasa (que sólo conduce a *tamaño aparente)*" (Camisón, 2003: 709).

Debe señalarse también que la transformación en una economía del conocimiento se alimenta del amplio y profundo cambio tecnológico marcado especialmente por el *crecimiento de nuevas industrias emergentes* con factores de éxito bien distintos a los que definieron la Segunda Revolución Industrial. La digitalización ha favorecido el despliegue de un grupo de nuevas industrias ligadas a la producción de software y de novedosos modelos de negocio sobre el e-business, en las que el protagonismo ha descansado en *start-ups promovidas por emprendedores innovadores y visionarios* (Camisón, Boronat & Villar, 2013: cap. 2).

IV.6 SOSTENIBILIDAD MICROECONÓMICA, DESEMPEÑO COLABORATIVO Y TAMAÑO DE EMPRESA

IV.6.1. Innovaciones organizativas en la gestión de las personas y prácticas de gestión de recursos humanos de alto rendimiento

El desempeño colaborativo está basado en la construcción de comunidades de trabajo satisfactorias para otros stakeholders internos o externos que aportan recursos esenciales para la empresa a través de los mercados de factores no financieros. El primer grupo que encaja en esta categoría es los empleados en su condición de suministradores de factor trabajo. El desempeño laboral son los resultados producidos por y para los empleados de la empresa. Siguiendo la modelización recogida en la figura 1.6, el desempeño en cualquier dimensión de sostenibilidad se explica por las prácticas introducidas para hacerla real. Por tanto, antes de valorar el desempeño laboral procede analizar las prácticas en gestión del capital humano que ha introducido la empresa.

La adopción por la empresa de modelos innovadores de gestión de personas se ha convertido en una cuestión esencial si la colocamos en el escenario de la rivalidad internacional y la previsible evolución del entorno del trabajo del futuro. Las tendencias sociales, demográficas, tecnológicas, políticas y económicas conllevan nuevos desafíos para la dirección de personas (Aedipe, 2006; PricewaterhouseCoopers, 2007) como la alineación de la función con los objetivos estratégicos, la gestión del talento, los problemas de captación, retención y promoción de capital humano cualificado, la

creación de estructuras y culturas que catapulten la capacidad de aprender, el diseño de organizaciones capaces de impulsar la innovación, las relaciones laborales en contextos de *outsourcing*, las políticas de movilidad internacional de profesionales que acompañen los procesos de internacionalización, la fuga de cerebros, el envejecimiento de la mano de obra en el mundo occidental o la adaptación de las decisiones organizativas a las nuevas leyes laborales. Estos retos han conducido a la elevación del capital humano a la categoría de activo más valioso para lograr ventajas competitivas. Por ello, la competencia directiva más importante es la capacidad de gestionar personas.

Los estudios han contrapuesto diferentes enfoques laborales alternativos. Actualmente, la clasificación más popular distingue entre *sistema burocrático o de mercado* (orientado hacia el control, prácticas de compensación y el desarrollo de competencias técnicas o el potencial laboral de las personas) y *sistema de alta productividad o alto rendimiento* (*high performance human resource systems*) (Lawler, 1996; Lawler, Mohrman & Ledford, 1995; Whitfield & Poole, 1997), también conocidos como sistemas de alta implicación (*high involvement human resource systems*) (Edwards & Wright, 2001) o sistemas de alto compromiso (*high commitment human resource systems*) (p.e., Bryson, Gomez, Kretschmer & Willman, 2007).

La definición de las prácticas que abarca cada tipo de sistema sigue sin estar consensuada (Dyer & Reeves, 1995). Sin embargo, respecto al segundo existe consenso en que se trata de una orientación humanista y que enfatiza la socialización, el enriquecimiento del trabajo, y las prácticas de desarrollo personal (Whitfield & Poole, 1997, Delery & Doty, 1996, Wright & MacMahan, 1992). El objetivo de los sistemas laborales de alto rendimiento es desarrollar una fuerza de trabajo más valiosa y comprometida a través de prácticas de reclutamiento, selección, participación y motivación apropiadas. Estas prácticas pueden clasificarse en dos grupos (Wright & Boswell, 2002, Bayo & Merino, 2001): (a) referidas a la gestión de las personas, como son los sistemas de selección, promoción, compensación e incentivos; (b) referentes a la organización del trabajo, como el trabajo en equipo, la polivalencia en la definición de tareas o la rotación de puestos. Las prácticas específicas que forman parte de un sistema SPARI pueden ser diversas, aunque todas ellas coinciden en la persecución de la motivación de los trabajadores a través de una serie de políticas de recursos humanos avanzadas, más que mediante estructuras de mando y control estrictos.

Ichinowski (1990) identificó 16 prácticas diferentes a las que las empresas pueden recurrir para mejorar su productividad, entre ellas, la selección y reclutamiento de trabajadores cuidadosos y objetivos, salarios altos, compensación variable basada en la productividad y el mérito del trabajador, participación de los trabajadores en los beneficios, mayor trabajo en equipo y mayor responsabilidad del trabajador a la hora de tomar decisiones laborales. Por su parte, Pfeffer (1994) propone un sistema que conjugue prácticas de trabajo flexible y variado, programas de formación de la plantilla, promoción del trabajador, gratificaciones basadas en el mérito y una mayor comunicación entre gerentes y empleados.

Existe consenso absoluto sobre la preferibilidad de los sistemas de alto compromiso, por cuanto permiten avanzar en el cambio hacia organizaciones planas, descentralizadas y reticulares, en el polo opuesto de los rígidos y jerarquizados modelos tayloristas de organización del trabajo (Chandler, 1962, 1965, 1977, Womack, Jones & Ross, 1990, Osterman, 1992, 1994a,b, 1998, 2000; Milgrom & Roberts, 1992, 1990; Aoki, 1988, 1994). La positiva contribución de estas innovaciones organizativas se justifica también en su acción favorecedora del desarrollo de una fuerza de trabajo altamente motivada, comprometida y capacitada, que además genera beneficios mutuos para la empresa y sus empleados (p.e., Pfeffer, 1994, 1998; Osterman, 2000). Las nuevas prácticas en políticas de recursos humanos se han desvelado como propulsores de la productividad y de la mejora de resultados. Un número significativo de estudios ha demostrado empíricamente que, al menos en ciertas circunstancias, los sistemas de alto compromiso tienen efectos positivos en el desempeño en el trabajo y en el desempeño organizativo, aumentando su eficiencia cuando la empresa adopta varias prácticas conjuntamente (McDuffie, 1995).

IV.6.2. La difusión de prácticas avanzadas de gestión de personas y de su conocimiento

Sorprendentemente, a pesar de su aparente contribución al desempeño, el interés de las empresas por la adopción íntegra de los sistemas de alto compromiso ha sido reducido. No conocemos bien el proceso de difusión de estas innovaciones organizativas porque su estudio se ve dificultado por los problemas de medición (Black & Lynch, 2004). No obstante, las investigaciones conocidas en Estados Unidos (Osterman, 1994; Pfeffer, 1994) y en Europa (Bryson, Gomez, Kretschmer & Willman, 2007) constatan que hasta

finales de la década de 2000 sólo una minoría de compañías había introducido el modelo en su conjunto. Su difusión dista igualmente de ser ubicua y es más bien irregular (Godard, 2004).

La lentitud del proceso de adopción de estas innovaciones organizativas ha ido acompañada de una escasa atención de la investigación a los factores determinantes de la adopción de sistemas de prácticas de alto rendimiento, no habiendo progresado demasiado desde que así lo reconociese Osterman (1994). Los referentes se limitan a un pequeño número de estudios (Kossek, 1987; Osterman, 1994; Pil & McDuffie, 1996; Lawler, Mohrman & Ledford, 1998; Gittleman, Horrigan & Joyce, 1998) referidos a la adopción de prácticas innovadoras de dirección de los recursos humanos. Sólo bien entrada la primera década del siglo la academia toma conciencia del gap de conocimiento sobre el problema, y empiezan a surgir algunos estudios (p.e., Barnes, Gartland & Snack, 2004; Bryson, Gomez, Kretschmer & Willman, 2007) que exploran los factores explicativos de la relativamente baja difusión del modelo después de casi dos decenios de su lanzamiento. La difusión de las prácticas de gestión y organización del trabajo en la empresa española ha sido igualmente poco explorada hasta tiempos recientes (Bayo & Merino, 2001a,b; Bayo & Huerta, 2002; Ordiz, 2002; Rodríguez & Ventura, 2002; Huerta, ed., 2003; Larraza, Urtasun & García-Olaverri, 2004; Ollo, Bayo & Lazarra, 2009).

Sin duda, el problema para un mejor conocimiento de por qué unas empresas y otras no son porosas a estas innovaciones organizativas y cómo actuar para acelerar el cambio en la función, como en el caso de todas las decisiones organizativas potencialmente endógenas, es que se explican dentro de un modelo a partir de sus relaciones con otras variables (endógenas o exógenas). La razón más frecuentemente esgrimida para explicar el lento ritmo de difusión de estas prácticas es la persistencia de una mentalidad empresarial dominada por la tendencia a minimizar los costes laborales, y que deriva de una concepción de las personas como gasto y no como activo. Aún más nociva sería la situación de aquellas compañías con una función de recursos humanos basada en la autoridad, la disciplina y el control férreo.

El contexto interno que influye en la adopción de prácticas organizativas incluye una serie de características de la organización, entre las que se cuentan los rasgos de la alta dirección (Young, Charns & Shortell, 2001) o

el modelo de gobierno corporativo (Vives, ed., 2000). En el caso de las prácticas innovadoras de gestión de los recursos humanos, Kossek (1987) apunta otras variables antecedentes internas, como las características estructurales de la organización y la cultura de la empresa. La razón más frecuentemente esgrimida para explicar el lento ritmo de difusión del modelo de alto rendimiento es la persistencia de una mentalidad empresarial dominada por la tendencia a minimizar los costes laborales, y que deriva de una concepción de las personas como gasto y no como activo. Aún más nociva sería la situación de aquellas compañías con una función de recursos humanos basada en la autoridad, la disciplina y el control férreo. Barnes, Gartland & Snack (2004) corroboran esta idea al señalar como causas de la aparente reticencia de los directivos a delegar control, su utilización de un liderazgo autoritario y su sensibilidad al presumible mayor coste de estas prácticas. La adopción del modelo SPARI ha sido igualmente relacionada con la reciente introducción de nuevas tecnologías (Gittleman, Horrigan & Joyce, 1998) y con la posesión por la empresa de tecnologías que requieran altos niveles de conocimientos (Osterman, 1994).

Otra variable organizativa determinante de es el tamaño, que ha sido localizada como facilitadora de la adopción de innovaciones (Camisón, Boronat & Segarra, 2007; Camisón et al., 2003b; Camisón, 2000b) y, específicamente de la adopción de prácticas de desarrollo a largo plazo de los empleados (Rodríguez & Ventura, 2002) y del modelo de alto compromiso (Gittleman, Horrigan & Joyce, 1998). En este informe, nos concentramos en analizar la influencia del tamaño de la empresa en la adopción de estas prácticas laborales.

Tabla 4.20. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad laboral por la empresa valenciana según su tamaño. Porcentaje de empresas de cada segmento (1984-2014)

MICROEMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
1. Diseño de puestos de trabajo que incorporan tareas creativas y polivalentes (enriquecimiento del trabajo)	0,40	5,53	7,42	7,96	8,27	7,28	6,87	6,56
2. Diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna y el trabajo en equipo	1,07	3,16	4,39	5,77	7,10	7,05	6,70	6,61
3. Diseño de puestos ajustados al cumplimiento de estándares de calidad	1,66	1,55	1,73	2,21	2,32	2,51	2,85	3,70
4. Diseño de puestos que exigen experiencia y habilidades elevadas de los empleados	4,41	27,39	41,07	67,01	69,62	64,40	61,18	53,95
5. Diseño de puestos que permite autonomía en el trabajo a los empleados	9,92	16,13	25,72	27,62	27,72	26,65	25,63	25,16
6. Equipos auto-organizados con cierta autonomía para decidir cómo ejecutar el trabajo	1,27	1,41	1,49	2,07	2,29	2,12	2,18	2,14
7. Equipos inter-funcionales o inter-departamentales para resolver problemas específicos	1,02	2,17	2,22	2,42	2,71	2,77	2,83	3,00
8. Selección y promoción basada en la adaptación de competencias a las requeridas por el puesto de trabajo	22,31	26,45	26,38	39,25	32,81	30,89	31,37	31,20
9. Selección y promoción basada en valores y actitudes consistentes con la cultura de la empresa	2,72	4,06	6,45	6,99	7,86	8,21	8,62	8,66
10. Promoción basada en la antigüedad y la experiencia	33,08	33,99	20,64	22,22	22,81	22,74	23,48	23,68
11. Garantía de empleo a largo plazo	23,05	23,38	23,04	21,91	22,03	10,46	4,55	4,25
12. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados del departamento o la empresa	0,50	1,92	2,32	2,98	3,25	1,79	1,21	1,19
13. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados de equipo	0,17	0,86	1,06	1,03	0,96	0,79	0,82	0,82

14. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados individuales	2,78	5,75	11,13	13,52	9,96	9,32	8,54	7,00
15. Sistemas de retribución que consideren los conocimientos y la experiencia de los empleados	7,83	11,47	14,41	15,40	13,89	12,86	11,71	11,58
16.Sistemas de retribución ajustados al convenio colectivo	32,51	35,08	38,28	40,82	41,80	42,72	42,25	41,29
17. La rotación de puestos y departamentos de modo que las personas no siempre realizan las mismas tareas	12,65	24,56	24,60	27,78	29,96	28,28	27,76	28,07
18. Participación de los empleados en los objetivos y en las decisiones que afectan a su puesto de trabajo	18,16	53,89	62,66	65,16	68,16	41,48	33,69	34,87
19. Las opiniones y sugerencias de los empleados son valoradas por la dirección	1,22	3,68	7,17	8,18	9,23	8,31	7,16	7,00
20. Cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal, y vertical en ambas direcciones)	8,04	11,23	14,72	20,58	22,60	20,33	15,45	18,62
21. Cauces de comunicación abiertos y transparentes	23,07	27,05	32,20	34,53	36,06	37,96	43,31	51,91
22. Los empleados conocen la misión y los objetivos de la empresa	1,30	1,64	1,56	1,79	2,04	2,23	3,63	4,53
23. Formación para el desarrollo de las competencias sociales y humanas	1,77	4,95	6,12	7,97	8,07	6,37	5,11	4,35
24. Formación especializada para desarrollar las competencias técnicas	4,80	6,15	10,08	14,49	13,30	7,38	7,11	7,05
25. Formación en análisis y resolución de problemas	0,46	1,66	1,89	2,20	2,35	3,11	2,81	2,60
26. Formación en creatividad y emprendedurismo	0,97	1,58	2,17	2,68	3,52	3,13	3,36	3,70
27. Prácticas de mejora de la calidad de vida en el trabajo	0,58	0,73	0,94	1,08	1,12	1,41	1,46	1,62
28. Diagnósticos de clima laboral y satisfacción del personal	0,04	0,14	0,16	0,18	0,25	0,30	0,31	0,33
29. Programas de cambio cultural	0,55	0,26	1,06	0,80	0,93	1,03	1,22	1,40
30. Programas de fidelización de los empleados	0,59	1,06	1,75	1,88	2,14	2,14	2,09	2,11

PEQUEÑAS EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
1. Diseño de puestos de trabajo que incorporan tareas creativas y polivalentes (enriquecimiento del trabajo)	0,36	4,92	6,6	7,08	7,35	6,47	6,11	5,83
2. Diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna y el trabajo en equipo	0,95	2,85	3,96	5,20	6,40	6,35	6,04	5,96
3. Diseño de puestos ajustados al cumplimiento de estándares de calidad	1,75	15,28	17,26	22,1	23,17	25,07	28,48	36,92
4. Diseño de puestos que exigen experiencia y habilidades elevadas de los empleados	0,44	2,77	4,2	6,67	6,93	6,41	6,09	5,37
5. Diseño de puestos que permite autonomía en el trabajo a los empleados	2,33	3,84	6,19	6,47	6,50	6,25	6,01	5,90
6. Equipos auto-organizados con cierta autonomía para decidir cómo ejecutar el trabajo	1,71	1,92	2,06	2,78	3,08	2,85	2,93	2,88
7. Equipos inter-funcionales o inter-departamentales para resolver problemas específicos	1,38	2,96	3,06	3,25	3,64	3,72	3,81	4,04
8. Selección y promoción basada en la adaptación de competencias a las requeridas por el puesto de trabajo	10,40	12,50	12,60	18,25	15,27	14,38	14,60	14,52
9. Selección y promoción basada en valores y actitudes consistentes con la cultura de la empresa	1,27	1,92	3,08	3,25	3,66	3,82	4,01	4,03
10. Promoción basada en la antigüedad y la experiencia	48,27	50,27	51,27	53,71	55,20	55,04	56,82	57,31
11. Garantía de empleo a largo plazo	50,92	52,37	52,17	48,29	48,61	23,08	10,04	9,37
12. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados del departamento o la empresa	0,85	3,35	4,08	5,10	5,57	3,07	2,08	2,04
13. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados de equipo	0,30	1,50	1,86	1,77	1,64	1,35	1,40	1,41
14. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados individuales	2,10	4,40	8,60	10,17	7,50	7,02	6,43	5,27
15. Sistemas de retribución que consideren los conocimientos y la experiencia de los empleados	3,50	5,20	6,60	6,87	6,20	5,74	5,23	5,17
16.Sistemas de retribución ajustados al convenio colectivo	64,85	70,95	78,26	81,23	83,26	85,10	84,17	82,25
17. La rotación de puestos y departa-	1,21	2,38	2,41	2,65	2,86	2,70	2,65	2,68

mentos de modo que las personas no siempre realizan las mismas tareas								
18. Participación de los empleados en los objetivos y en las decisiones que afectan a su puesto de trabajo	2,31	6,95	8,17	8,27	8,66	5,27	4,28	4,43
19. Las opiniones y sugerencias de los empleados son valoradas por la dirección	1,05	3,22	6,34	7,04	7,95	7,16	6,17	6,03
20. Cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal, y vertical en ambas direcciones)	7,94	11,24	14,90	20,27	22,29	20,05	15,24	18,36
21. Cauces de comunicación abiertos y transparentes	2,07	2,46	2,96	3,09	3,23	3,40	3,88	4,65
22. Los empleados conocen la misión y los objetivos de la empresa	1,28	1,64	1,58	1,76	2,01	2,20	3,58	4,47
23. Formación para el desarrollo de las competencias sociales y humanas	1,75	4,96	6,19	7,85	7,96	6,28	5,04	4,29
24. Formación especializada para desarrollar las competencias técnicas	4,74	6,16	10,2	14,27	13,12	7,28	7,01	6,95
25. Formación en análisis y resolución de problemas	0,45	1,66	1,91	2,17	2,32	3,07	2,77	2,56
26. Formación en creatividad y emprendedurismo	0,96	1,58	2,20	2,64	3,47	3,09	3,31	3,65
27. Prácticas de mejora de la calidad de vida en el trabajo	1,21	1,56	2,03	2,27	2,34	2,96	3,07	3,39
28. Diagnósticos de clima laboral y satisfacción del personal	0,24	0,96	1,07	1,18	1,64	1,94	2,04	2,17
29. Programas de cambio cultural	0,74	0,35	1,46	1,07	1,25	1,39	1,64	1,88
30. Programas de fidelización de los empleados	2,28	4,17	6,92	7,27	8,26	8,27	8,05	8,13
MEDIANAS EMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
1. Diseño de puestos de trabajo que incorporan tareas creativas y polivalentes (enriquecimiento del trabajo)	2,45	6,36	8,32	8,92	9,26	10,20	10,41	10,21
2. Diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna y el trabajo en equipo	3,11	3,42	4,63	6,08	7,49	9,30	12,56	14,69
3. Diseño de puestos ajustados al cumplimiento de estándares de calidad	11,31	21,75	32,95	40,54	37,38	33,53	30,86	28,06
4. Diseño de puestos que exigen experiencia y habilidades elevadas de los empleados	5,94	6,08	14,99	14,27	18,83	21,17	27,63	25,97

5. Diseño de puestos que permite autonomía en el trabajo a los empleados	2,63	4,45	6,99	7,31	7,35	8,84	9,19	9,26
6. Equipos auto-organizados con cierta autonomía para decidir cómo ejecutar el trabajo	2,12	2,44	2,55	3,45	3,82	4,42	4,91	4,96
7. Equipos inter-funcionales o inter-departamentales para resolver problemas específicos	3,27	7,19	7,25	7,70	8,63	11,03	12,21	13,31
8. Selección y promoción basada en la adaptación de competencias a las requeridas por el puesto de trabajo	12,80	15,78	15,51	22,47	28,80	26,15	26,31	25,84
9. Selección y promoción basada en valores y actitudes consistentes con la cultura de la empresa	2,65	4,12	6,44	6,79	7,65	9,99	15,34	18,70
10. Promoción basada en la antigüedad y la experiencia	40,82	37,59	35,35	35,42	36,68	30,25	30,99	27,35
11. Garantía de empleo a largo plazo	38,48	31,84	28,97	26,94	23,24	15,59	12,93	12,40
12. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados del departamento o la empresa	2,87	7,60	9,77	11,22	13,80	15,97	15,50	16,57
13. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados de equipo	1,21	4,19	5,49	6,13	6,60	6,80	9,62	12,89
14. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados individuales	22,84	16,10	15,63	13,76	10,15	11,88	11,77	9,91
15. Sistemas de retribución que consideren los conocimientos y la experiencia de los empleados	7,52	11,45	14,18	14,76	16,32	18,43	19,20	21,43
16.Sistemas de retribución ajustados al convenio colectivo	43,52	45,05	54,59	57,04	48,72	47,90	43,97	43,34
17. La rotación de puestos y departamentos de modo que las personas no siempre realizan las mismas tareas	2,88	4,86	5,71	6,61	6,90	6,42	8,42	8,10
18. Participación de los empleados en los objetivos y en las decisiones que afectan a su puesto de trabajo	4,06	8,52	12,35	14,53	15,21	11,59	10,17	10,82
19. Las opiniones y sugerencias de los empleados son valoradas por la dirección	3,99	6,26	12,02	13,35	15,08	16,99	15,83	15,89
20. Cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal, y vertical en ambas direcciones)	17,90	25,98	33,59	45,69	50,24	56,56	56,47	57,51
21. Cauces de comunicación abiertos y transparentes	16,25	17,62	18,94	19,34	19,76	22,86	25,86	26,52

22. Los empleados conocen la misión y los objetivos de la empresa	3,57	4,69	4,41	4,91	5,61	7,68	13,51	17,33
23. Formación para el desarrollo de las competencias sociales y humanas	9,07	11,48	13,97	17,71	17,96	17,73	16,38	16,45
24. Formación especializada para desarrollar las competencias técnicas	16,05	18,72	30,23	42,29	48,88	37,93	28,10	28,62
25. Formación en análisis y resolución de problemas	2,15	4,34	4,86	5,53	5,91	9,79	9,54	9,06
26. Formación en creatividad y emprendedurismo	0,96	1,27	3,15	3,58	4,28	4,57	4,56	5,49
27. Prácticas de mejora de la calidad de vida en el trabajo	3,66	4,19	5,78	6,11	6,21	6,07	6,69	6,45
28. Diagnósticos de clima laboral y satisfacción del personal	4,41	6,38	7,59	7,85	7,96	6,87	6,67	7,29
29. Programas de cambio cultural	3,08	5,49	6,07	6,45	7,20	7,24	7,23	6,87
30. Programas de fidelización de los empleados	4,32	6,11	10,12	13,79	15,67	13,63	13,65	11,43

GRANDES EMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
1. Diseño de puestos de trabajo que incorporan tareas creativas y polivalentes (enriquecimiento del trabajo)	3,08	7,93	9,64	10,30	11,75	13,96	14,69	15,75
2. Diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna y el trabajo en equipo	5,18	5,60	6,55	8,54	12,70	18,33	26,29	36,80
3. Diseño de puestos ajustados al cumplimiento de estándares de calidad	38,85	25,64	16,58	14,86	16,42	16,38	13,67	15,24
4. Diseño de puestos que exigen experiencia y habilidades elevadas de los empleados	9,90	9,96	21,19	20,03	31,93	41,72	57,83	65,06
5. Diseño de puestos que permite autonomía en el trabajo a los empleados	4,39	7,29	9,89	10,26	12,45	17,42	19,23	23,21
6. Equipos auto-organizados con cierta autonomía para decidir cómo ejecutar el trabajo	3,53	4,00	3,61	4,84	6,48	8,72	10,29	12,43
7. Equipos inter-funcionales o inter-departamentales para resolver problemas específicos	10,45	11,79	15,25	20,81	20,63	21,75	25,56	26,33

8. Selección y promoción basada en la adaptación de competencias a las requeridas por el puesto de trabajo	21,34	35,86	41,93	41,53	48,83	51,55	55,07	57,73
9. Selección y promoción basada en valores y actitudes consistentes con la cultura de la empresa	4,42	6,74	9,10	9,53	12,97	19,69	32,10	46,86
10. Promoción basada en la anti-güedad y la experiencia	28,04	31,61	29,98	29,71	22,19	19,62	14,87	14,51
11. Garantía de empleo a largo plazo	44,14	42,18	40,94	37,80	29,41	20,72	17,06	16,06
12. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados del departamento o la empresa	4,78	10,01	15,47	16,16	17,88	19,36	20,81	21,03
13. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados de equipo	2,01	6,17	7,58	8,00	11,19	14,41	18,96	21,76
14. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados individuales	38,07	32,21	30,10	29,31	27,20	23,42	21,63	20,82
15. Sistemas de retribución que consideren los conocimientos y la experiencia de los empleados	12,53	18,77	20,04	20,71	27,67	36,32	40,18	53,69
16.Sistemas de retribución ajustados al convenio colectivo	32,55	33,83	27,17	20,05	22,61	22,41	22,03	20,57
17. La rotación de puestos y departamentos de modo que las personas no siempre realizan las mismas tareas	1,80	3,44	4,56	5,07	6,57	6,36	7,46	5,34
18. Participación de los empleados en los objetivos y en las decisiones que afectan a su puesto de trabajo	6,76	13,97	17,46	20,39	25,80	22,84	21,29	27,10
19. Las opiniones y sugerencias de los empleados son valoradas por la dirección	6,65	10,26	17,00	18,74	25,56	33,49	33,13	39,81
20. Cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal, y vertical en ambas direcciones)	29,83	42,58	47,48	64,12	65,19	66,07	67,85	69,07
21. Cauces de comunicación abiertos y transparentes	27,09	28,88	26,78	27,14	33,50	45,05	54,12	66,45
22. Los empleados conocen la misión y los objetivos de la empresa	5,95	7,69	6,23	6,89	9,51	15,14	28,27	43,41
23. Formación para el desarrollo de las competencias sociales y humanas	15,12	18,81	19,74	24,86	30,45	24,95	24,29	21,22

24. Formación especializada para desarrollar las competencias técnicas	26,74	30,68	42,73	59,34	62,87	60,25	51,21	41,20
25. Formación en análisis y resolución de problemas	3,58	7,11	6,88	7,76	10,02	19,29	19,97	22,70
26. Formación en creatividad y emprendedurismo	1,20	2,63	4,11	5,05	5,36	4,78	4,47	4,32
27. Prácticas de mejora de la calidad de vida en el trabajo	6,10	6,87	8,17	8,57	10,52	11,97	14,00	16,17
28. Diagnósticos de clima laboral y satisfacción del personal	7,35	10,45	10,72	11,02	13,50	13,53	13,95	18,25
29. Programas de cambio cultural	5,13	9,00	8,59	9,05	12,21	14,26	15,13	17,21
30. Programas de fidelización de los empleados	2,54	3,29	4,31	4,35	6,56	6,25	5,17	5,02

TOTAL EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
1. Diseño de puestos de trabajo que incorporan tareas creativas y polivalentes (enriquecimiento del trabajo)	0,95	5,68	7,68	8,26	8,72	8,55	8,47	8,42
2. Diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna y el trabajo en equipo	1,71	3,32	4,63	6,09	7,81	8,92	10,50	12,43
3. Diseño de puestos ajustados al cumplimiento de estándares de calidad	6,35	11,43	12,01	14,43	14,44	14,42	14,63	16,60
4. Diseño de puestos que exigen experiencia y habilidades elevadas de los empleados	3,88	14,39	26,13	38,72	42,46	41,38	43,18	40,62
5. Diseño de puestos que permite autonomía en el trabajo a los empleados	5,89	9,47	16,32	17,29	17,66	17,96	17,70	18,09
6. Equipos auto-organizados con cierta autonomía para decidir cómo ejecutar el trabajo	1,73	1,97	2,08	2,84	3,31	3,62	4,03	4,34
7. Equipos inter-funcionales o inter-departamentales para resolver problemas específicos	2,28	4,10	4,98	6,08	6,42	7,09	8,03	8,51
8. Selección y promoción basada en la adaptación de competencias a las requeridas por el puesto de trabajo	16,95	21,07	23,82	32,33	30,64	29,55	30,50	30,78

9. Selección y promoción basada en valores y actitudes consistentes con la cultura de la empresa	2,40	3,62	6,07	6,50	7,64	9,21	12,28	15,18
10. Promoción basada en la antigüedad y la experiencia	38,68	39,65	30,99	32,28	32,00	30,65	30,70	30,00
11. Garantía de empleo a largo plazo	36,03	35,88	32,91	30,77	29,11	15,60	9,02	8,51
12. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados del departamento o la empresa	1,35	4,03	5,68	6,64	7,52	6,89	6,69	7,00
13. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados de equipo	0,54	2,08	2,82	3,00	3,47	3,87	5,14	6,18
14. Sistemas de retribución con incentivos ligados a los resultados individuales	8,80	9,36	13,89	15,09	11,93	11,30	10,60	9,22
15. Sistemas de retribución que consideren los conocimientos y la experiencia de los empleados	6,81	10,09	13,42	14,19	14,57	15,62	15,85	18,29
16.Sistemas de retribución ajustados al convenio colectivo	44,42	48,24	48,11	49,25	49,21	49,96	48,65	47,13
17. La rotación de puestos y departamentos de modo que las personas no siempre realizan las mismas tareas	6,57	12,28	14,00	15,67	17,02	15,92	16,03	15,87
18. Participación de los empleados en los objetivos y en las decisiones que afectan a su puesto de trabajo	9,94	27,75	36,59	38,28	40,69	25,99	21,55	23,17
19. Las opiniones y sugerencias de los empleados son valoradas por la dirección	2,07	4,54	9,09	10,26	12,22	13,15	12,31	13,28
20. Cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal, y vertical en ambas direcciones)	11,44	16,43	22,19	30,73	33,01	32,70	30,00	32,85
21. Cauces de comunicación abiertos y transparentes	15,73	17,71	22,92	24,18	25,93	28,96	33,50	39,82
22. Los empleados conocen la misión y los objetivos de la empresa	2,05	2,67	2,65	3,01	3,67	4,99	8,98	12,59
23. Formación para el desarrollo de las competencias sociales y humanas	4,07	7,25	9,22	11,91	12,82	10,88	9,84	8,96
24. Formación especializada para desarrollar las competencias técnicas	8,45	10,38	17,72	25,27	26,00	19,97	17,21	15,88
25. Formación en análisis y resolución de problemas	0,99	2,58	3,04	3,52	4,01	6,54	6,51	6,74

26. Formación en creatividad y emprendedurismo	0,99	1,63	2,60	3,15	3,89	3,59	3,71	4,09
27. Prácticas de mejora de la calidad de vida en el trabajo	1,74	2,11	2,93	3,21	3,54	4,05	4,57	5,02
28. Diagnósticos de clima laboral y satisfacción del personal	1,43	2,34	2,96	3,17	3,68	3,65	3,80	4,62
29. Programas de cambio cultural	1,40	1,91	2,96	2,93	3,61	4,04	4,41	4,83
30. Programas de fidelización de los empleados	1,89	3,08	4,53	5,29	6,25	5,90	5,72	5,41

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

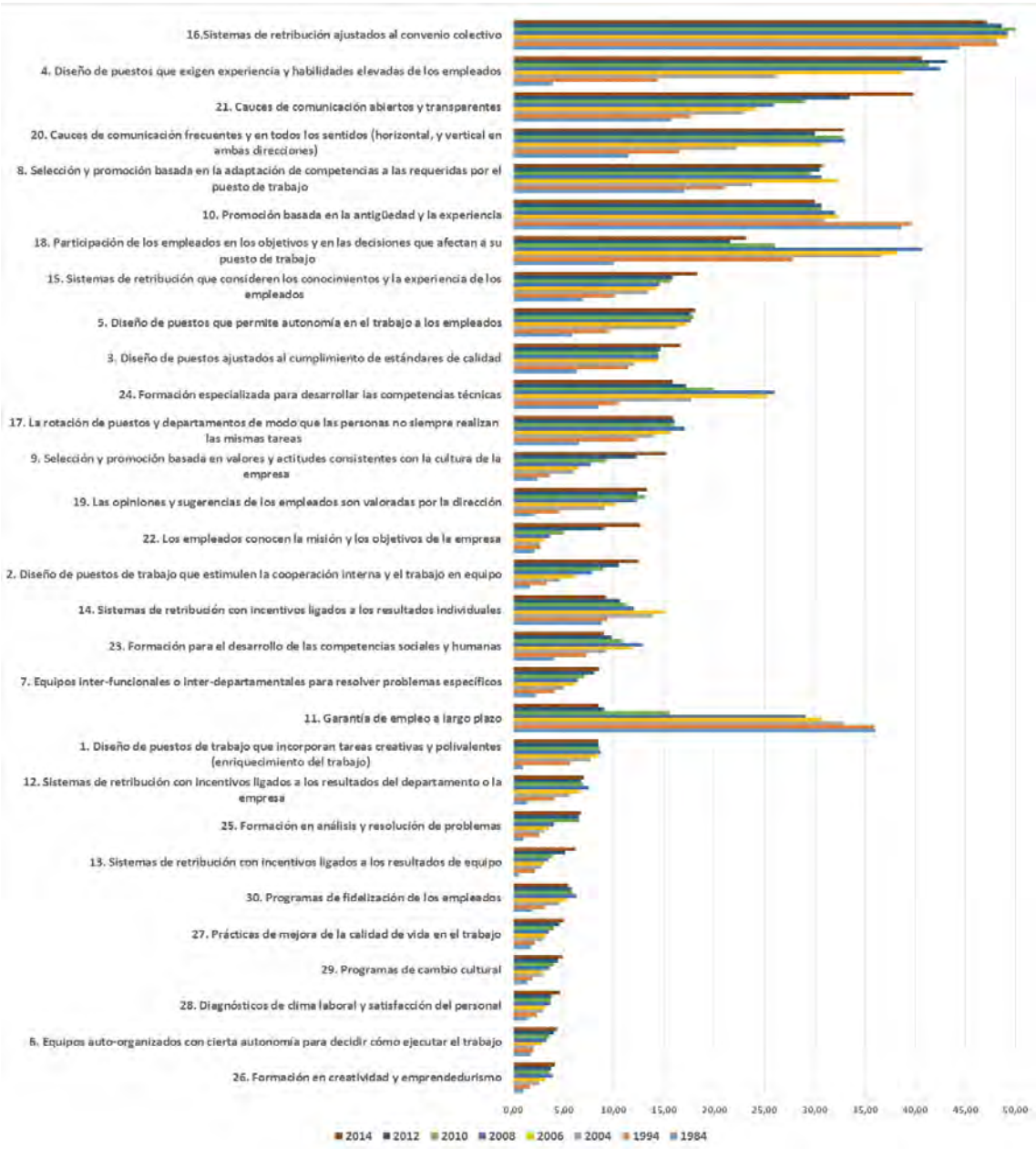
IV.6.3. Prácticas de sostenibilidad laboral en la empresa valenciana según su tamaño

La difusión de las prácticas de gestión de personas y de su conocimiento en la empresa valenciana saca a la luz un patrón de conducta que no se aleja del general pero que presenta órdenes de adopción aún menores (tabla 4.20).

Si nos fijamos en las prácticas más difundidas en el conjunto de la población empresarial valenciana (figura 4.21), se puede apreciar la implantación de un sistema mixto con rasgos de mercado y de compromiso. El diseño de tareas descansa en el desarrollo de las competencias de los empleados (40,6%); la socialización mediante el estímulo de la cooperación interna y el trabajo en equipo (12,4%), y ya en grados muy bajos la creación de equipos auto-organizados con autonomía para decidir el modo de ejecutar el trabajo (4,3%) y de equipos inter-funcionales para resolver problemas específicos (8,5%); y el enriquecimiento del trabajo con la configuración de tareas creativas y polivalentes (8,4%) y con un amplio margen de autonomía individual (18,1%). En cambio, está mucho menos introducida la orientación hacia el control como es el caso del diseño enfocado al cumplimiento de estándares (16,6%).

Un segundo rasgo híbrido se plasma en la orientación de los sistemas de retribución y compensación. La base principal sigue siendo el convenio colectivo (47,1%), que ha mantenido su prioridad durante las tres últimas décadas con una tasa de adopción que ha girado en un estrecho margen alrededor del 45%-50%. No obstante, los sistemas que consideran los conocimientos y la experiencia de los empleados también han penetrado (18,3%), aunque en mucha menor medida.

Figura 4.21. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad laboral por la empresa valenciana. Porcentaje del total de empresas (1984-2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La opción entre sistemas retributivos enfocados en los resultados individuales y en los de equipo se salda en favor de los segundos, pues los primeros tienen una tasa de adopción del 9,2% frente al 13,2% que suman las prácticas de retribución que estimulan la productividad global del departamento o de la empresa (7%) y las basadas directamente en resultados de equipo (6,2%).

La selección y promoción del personal están igualmente vinculadas a la adaptación de las competencias de los empleados a las requeridas por el puesto de trabajo (30,8%), así como de sus valores personales con la cultura de la empresa (15,2%), por encima de criterios más burocráticos y de control como es la promoción basada en la antigüedad y la experiencia (30%). A destacar el retroceso en la garantía de empleo a largo plazo desde 2008, mantenida actualmente sólo en el 8,5% de casos, que en los años 80 se extendía a más del 36% de la población y que hasta 2006 se mantuvo por encima del 30%. Parece pues evidente que la motivación y la búsqueda de la implicación del empleado con la empresa se trabaja desde la faceta de potenciar el salario cognitivo, despreciándose mayoritariamente el valor de acciones como los programas de fidelización observados sólo en el 5,4% del tejido empresarial valenciano, nivel en el que lleva estancado desde 2006.

En el aspecto de la formación, prima un criterio de mercado como es el desarrollo de las competencias técnicas (15,9%) por encima de otras prácticas de alto rendimiento como son el desarrollo de las competencias sociales y humanas (9%), la capacitación en análisis y resolución de problemas (6,7%) y la potenciación de la creatividad y el emprendedurismo (4,1%). La formación guiada por el mercado llegó a instalarse en el 26% de empresas españolas en 2008, descendiendo desde entonces, aunque su tasa de adopción actual sigue siendo casi el doble de la que tenía en 1984. Pero la evolución de la formación humano-social sigue el mismo patrón en forma de ∩, y tras alcanzar al 12,8% de empresas valencianas en 2008, ha retrocedido casi cuatro puntos porcentuales que equivalen a un 30%.

Un aspecto al que cada vez se concede mayor relevancia es la asimilación por los empleados de la visión y los objetivos de la empresa, trabajada ya en el 12,6% de casos, con una tasa de adopción acelerada desde la entrada en la crisis habiéndose multiplicado por 3,5 veces desde 2008. Son también cada vez más frecuentes los programas de cambio cultural, implanta-

dos en cerca de un 5% de casos, aunque la frecuencia de la implantación es lenta. Pero la práctica formativa más importante a efectos de compromiso es la rotación por tareas y departamentos, que ha sido ya incorporada por casi un 16% de empresas, manteniéndose en este nivel desde 2006.

Quizás en la dimensión de prácticas laborales en que la empresa valenciana media más ha progresado es en la adopción de sistemas de estímulo a la participación e implicación de los trabajadores. Son ya más de un 23% las organizaciones en las que los trabajadores participan en la definición de sus objetivos y en la toma de decisiones que afectan a su puesto de trabajo. La implicación se potencia igualmente con sistemas de información abiertos y transparentes en todos los sentidos presentes ya en casi un 40% de empresas valencianas, incluyendo en un 33% de casos cauces verticales y horizontales que permiten una valoración creciente por la dirección de las opiniones y sugerencias de los trabajadores (reconocida ya en el 13,3% de casos).

No obstante, cabe albergar dudas sobre la autenticidad del cambio en la gestión de las personas en la empresa valenciana. El diagnóstico del clima laboral y la satisfacción del personal siguen siendo infrecuentes, al igual que la introducción de iniciativas de mejora de la calidad de vida de los empleados. La apertura de la dirección a la participación de los trabajadores en la fijación de objetivos y la toma de decisiones también induce sospechas, pues tras extenderse a más del 40% de la población en 2008 (cuadruplicando la tasa de 1984) ha retrocedido de modo abrupto con la crisis hasta perder más de 17 puntos porcentuales que la dejan en el nivel de principios de los años 90.

Además, desde el estallido de la crisis (2008) se aprecia una paralización en la evolución hacia sistemas de alto compromiso que primen el desarrollo de competencias en el diseño de puestos (en favor de criterios de control basados en estándares de calidad) y en la formación (en favor del alineamiento cultural), aunque no en la retribución (aspecto en el que este criterio gana peso y empuja al alza la introducción de sistemas de compensación basados en las habilidades individuales). Es igualmente llamativo el estancamiento desde 2008 de la adopción de prácticas que alimenten el enriquecimiento del trabajo con tareas creativas y polivalentes, lo cual no es desligable del escaso grado de adopción de la formación orientada a potenciar la creatividad.

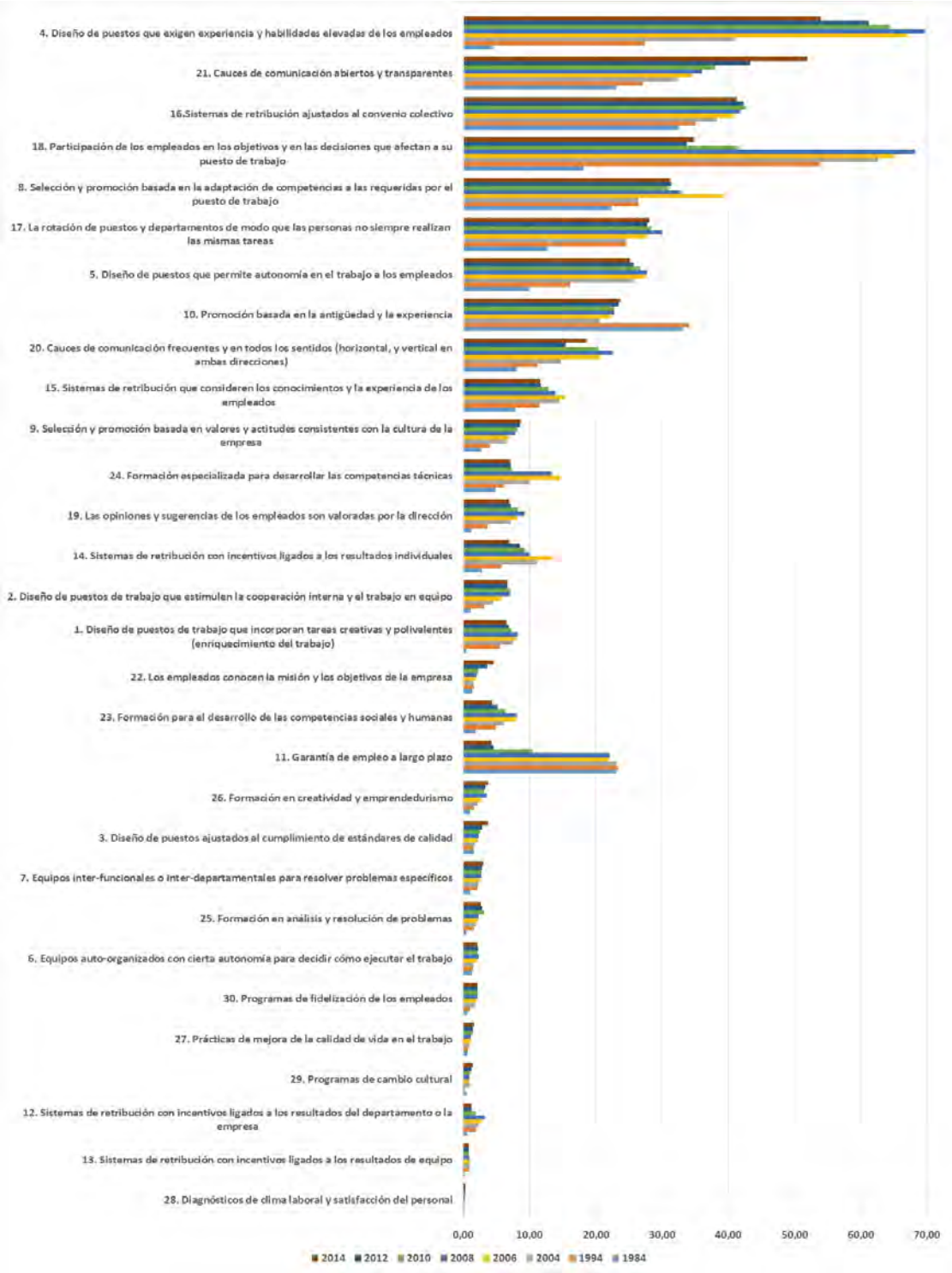
La promoción de la socialización mediante el trabajo en equipo, en detrimento de la autonomía en el trabajo, es el único elemento de los sistemas de alto compromiso que ha mantenido claramente su pujanza, habiéndose acelerado su tasa de adopción como criterio de diseño de puestos (doblada entre 2006 y 2014); como estrategia de ejecución del trabajo y de resolución de problemas (multiplicada por cerca de 1,5 en ambos casos) si bien ninguna de estas prácticas ha logrado crecer por encima del 9%; y como parámetro de remuneración, habiéndose doblado la adopción por incentivos de equipo desde 2006, en tanto que la retribución ligada a los resultados individuales tras crecer hasta 2006 entró en una línea descendente de la que aún no ha salido. La socialización es una forma de potenciar la implicación del trabajador, al igual que su alineamiento con la cultura organizativa. Esta segunda senda de socialización es cada vez más transitada por la empresa valenciana como criterio de selección y promoción (doblando su adopción con este fin desde 2008) y como eje de la política de formación (habiéndose cuadruplicado desde 2006), acercándose en ambos puntos a una tasa del 15%.

Este cuadro del proceso de adopción de innovaciones organizativas por la empresa valenciana presenta notorias divergencias cuando se segmenta el análisis por estratos de tamaño (tabla 4.20). Este análisis contrapone claramente las pequeñas firmas, por un lado, con las medianas y sobre todo con las grandes empresas por el otro lado. En tanto que las primeras se inclinan hacia un modelo de mercado, las segundas han evolucionado hacia un modelo de alto compromiso. Por su parte, las microempresas (figura 4.22) tienen un modelo peculiar que se distancia de los dos polos por el grado de adopción de innovaciones organizativas y su selección de las deseadas.

El primer aspecto en el que las microempresas se diferencian del resto de las empresas valencianas es en criterios para el diseño de los puestos de trabajo. En más de la mitad de casos (54%) el diseño se inspira en la experiencia y en las habilidades elevadas de los empleados. Este patrón concede además una alta autonomía en la ejecución del trabajo una cuota de alrededor del 25% desde 2004.

La última fase (2004-2008) de la década de acelerado crecimiento de la economía española, con un mercado laboral dominado por la demanda insatisfecha de candidatos con la experiencia y las competencias requeridas, propulsó la importancia de este criterio que fue implementado hasta por casi el 70% de microempresas hacia 2008.

Figura 4.22. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad laboral por la microempresa valenciana. Porcentaje de empresas (1984-2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La corrección cíclica devolvió las decisiones directivas de adopción de innovaciones organizativas a su senda natural, de modo que dejando de lado aquel artificial estallido de implantaciones, la tasa creció casi 13 puntos porcentuales durante la última década y cabe prever una tendencia creciente en su adopción desde ahora. Por la reducida dimensión de estas firmas, la creación de equipos no es necesaria casi nunca, y por ello la implantación de prácticas de equipos auto-organizados o inter-funcionales es reducida. Tampoco progresan en este segmento las prácticas de enriquecimiento del trabajo ni las orientadas a estimular el trabajo en equipo, ambas apenas extendidas a un 6,6% de microempresas, pues de forma mayoritaria su propia configuración de los procesos de trabajo huye de la especialización y, al mismo tiempo, el pequeño tamaño del grupo y su proximidad espacial son ya de por sí poderosas fuerzas para la cooperación interna. No es por ello extraña su mayor propensión a la rotación de personas por puestos y departamentos al tender a emplear a personal más polivalente; esta práctica alcanza al 28,1% del segmento, cerca del doble que la media. Este diseño de trabajo socializado y poco especializado está más próximo al modelo de alto compromiso, aunque le falten otras piezas usuales. Ello explica el reducido recurso al diseño enfocado al cumplimiento de estándares (3,7%), normalmente incompatible con la autonomía en el trabajo e innecesario en un entorno de coordinación por habilidades.

En coherencia con este enfoque de diseño, la selección y promoción del personal están presididas por la adaptación de las competencias a las requeridas por el puesto de trabajo (31,2%). El grado de adopción de esta práctica ha evolucionado temporalmente en forma de ∩, con un máximo del 39,3% en 2006. Sin embargo, en esta práctica vuelve a observarse el inusual crecimiento en su tasa de adopción entre 2004 y 2006 ya comentado respecto al diseño de puestos, pasado el cual la tasa ha vuelto a los niveles de aumento históricos de los cuáles cabe prever una tendencia futura de aumento progresivo. En paralelo, ha ido ganando aceptación la práctica de selección y promoción basada en valores consistentes con la cultura de la empresa, que ha saltado del 4% al 8,7% entre 1994 y 2014 siguiendo un crecimiento constante que sin embargo la sitúa aún 6,5 puntos porcentuales por debajo de la media de la empresa valenciana.

En cambio, la gestión de los recursos humanos basada en la antigüedad y la experiencia, que era el criterio dominante en 2004 con una tasa de adopción del 33,1%, ha ido perdiendo aceptación hasta estabilizarse alre-

dedor del 22%-24% desde 2006. Esta pauta sigue el patrón de la empresa valenciana promedio, pero con valores inferiores en alrededor de 6 puntos. Ha retrocedido igualmente la garantía de empleo a largo plazo, que se mantuvo por encima del 22% de microempresas hasta 2008 para caer luego hasta el 4,3%, un nivel que es la quinta parte del logrado en la fase álgida de la década dorada. La tasa es significativamente inferior a la media valenciana (4,2 puntos porcentuales), y que esta distancia se ha recortado de modo sustancial pues al principio del periodo era de 13 puntos. Así pues, las microempresas valencianas confían menos en la experiencia y el tiempo de trabajo en la organización como factores motivadores que merezcan la discriminación selectiva. Quizás por ello prestan poca atención a los programas de fidelización, encontrados sólo en el 2,1% de la muestra de este estrato poblacional, porcentaje un 61% inferior a la media que ya es bastante baja de por sí.

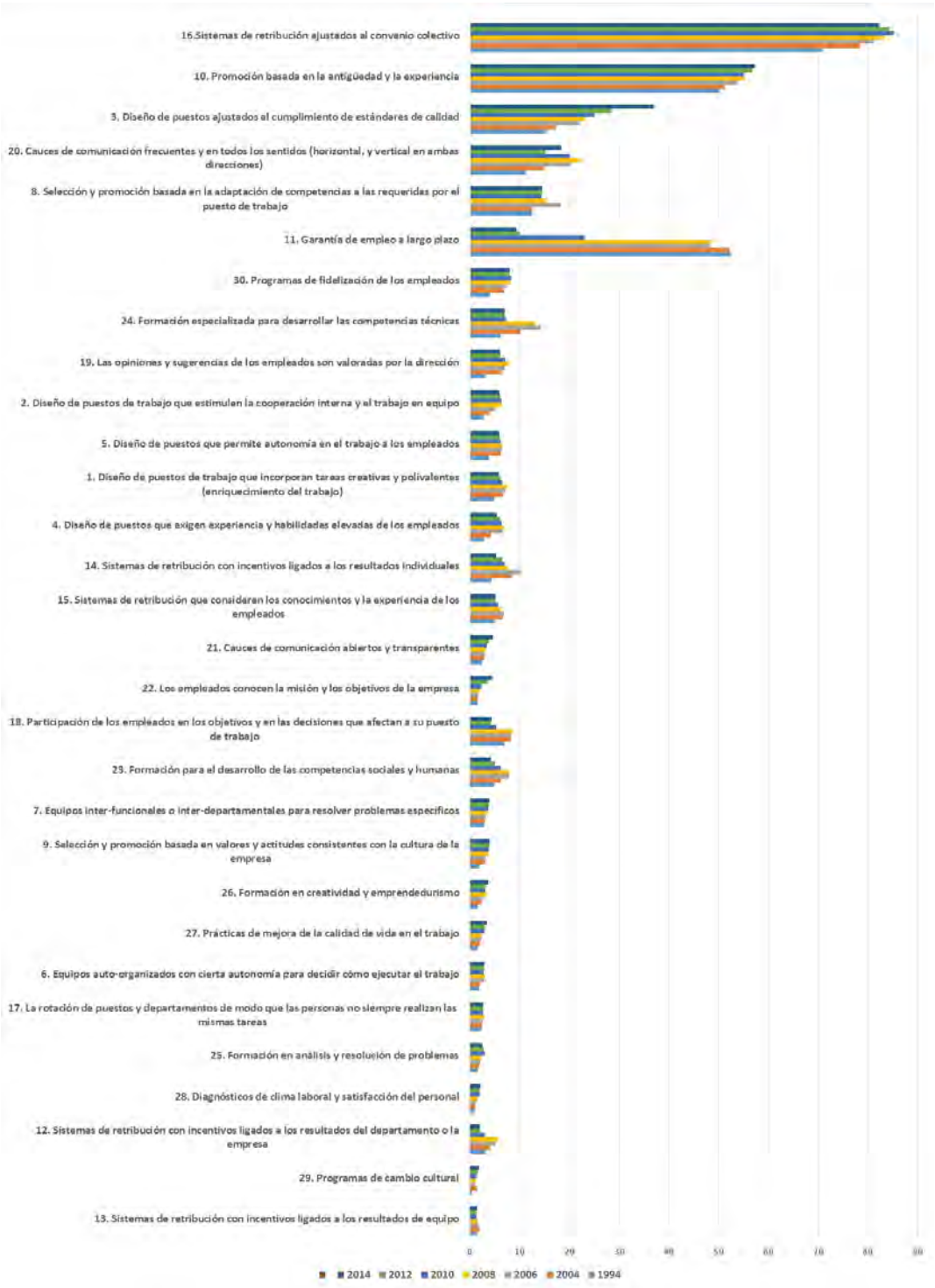
La tendencia ya apuntada en relación a trabajar la motivación y la búsqueda de la implicación del empleado con la empresa potenciando el salario cognitivo se reafirma en el caso de las microempresas, si bien su tasa de adopción (11,6%) es un 36,7% inferior a la media regional. Es interesante señalar que la opción por esta práctica era mayor en la microempresa, que mantuvo su delantera hasta 2008 cuando se ve sobrepasada ampliándose gradualmente desde entonces su distancia a la media. El dato puede indicar que la crisis ha dejado mayor mella en las empresas de menor talla, obligándolas en un cierto porcentaje a abandonar sus criterios de retribución que incentivan el conocimiento y la experiencia, y a refugiarse en los salarios pactados en convenio. De hecho, la adopción de sistemas de retribución ajustados a convenio creció de forma continua hasta extenderse al 41,3% de microempresas, ganando 9 puntos porcentuales durante el periodo (tres veces más que la media). Otros esquemas retributivos basados en criterios departamentales o de equipo, al igual que las opciones inspiradas en tales niveles a la hora de diseñar los puestos, son poco manejados, lo que resulta congruente con el mínimo tamaño organizativo. En cambio, los sistemas con incentivos a los resultados individuales son más recurridos y llegaron a implantarse en el 13,5% de microempresas a mediados de la pasada década, descendiendo luego abruptamente (tendencia general) con la crisis hasta limitarse al 7% del segmento. La preferencia por los incentivos individuales encaja con el recurso a sistemas que conceden una amplia autonomía en el trabajo a los empleados, si bien merma la sociali-

zación y por consiguiente define una mayor cercanía en este punto al modelo de mercado.

Dentro de un contexto general de bajo recurso a iniciativas de desarrollo del capital humano, predominan las orientadas al despliegue de competencias técnicas, introducidas en un 7%. Un paso atrás queda las prácticas de desarrollo de las capacidades sociales y humanas (4,4%), de la creatividad y el espíritu emprendedor (3,7%) y de la destreza para analizar y resolver problemas (2,6%). Dos comentarios son oportunos en este aspecto. Primero, se trata de tasas de adopción ciertamente bajas, que además en los casos de las capacidades técnicas y humano-sociales han evolucionado en forma de ∩ con máximos hacia 2006-2008 que duplicaban los niveles actuales. Segundo, estas acciones responden más a un modelo burocrático enfocado en potenciar laboralmente a las personas, que a un modelo de compromiso que prefiere fortalecer la orientación humanista de sus miembros.

Por último, en cuanto a las prácticas de estímulo a la motivación y la participación, cabe destacar que las microempresas tienen dos ejes potentes en información y co-decisión, que ocupan dos puestos dentro de las cinco prácticas más normales en el segmento. El reducido tamaño, la concentración geográfica de los trabajadores y el predominio de estructuras poco formalizadas y llanas facilitan una información abierta y transparente, constatada en el 51,8% de casos; haciendo incluso innecesarios los cauces expresos de comunicación horizontal o vertical (que por ello se citan como prácticas adoptadas en sólo un 18,6% de casos, cuando la media está en casi el 33%). Su segunda fuerza es la frecuente participación de los trabajadores en la fijación de objetivos y en las decisiones que afectan a su puesto de trabajo, pues se trata de una práctica extendida a casi el 35% del segmento, lo que significa 12 puntos porcentuales por encima de la media. No obstante, la contribución real de esta mayor participación queda en entredicho por la baja receptividad de la dirección a las opiniones y sugerencias del personal (7%, frente al 13,3% de la media). Otras dos notas negativas son el recurso a prácticas de mejora de la calidad de vida laboral y de diagnóstico de clima laboral y satisfacción del personal, ciertamente inhabitual (1,6% y 0,3%, respectivamente).

Figura 4.23. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad laboral por la pequeña empresa valenciana. Porcentaje de empresas del segmento (1984-2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

El cuadro del grado de adopción de innovaciones en la gestión de las personas en las pequeñas empresas valencianas se aparta notablemente de sus congéneres de menor talla. El distanciamiento aproxima a las pequeñas firmas regionales al modelo laboral de mercado. Una primera lectura de la figura 4.23 ya conduce a ciertas conclusiones en esta línea: la práctica más difundida es un sistema de retribución estándar de mercado (impuesto por el convenio colectivo), colocándose en tercer lugar el establecimiento de un diseño de puestos orientado hacia el control (en base al cumplimiento de estándares) y en el octavo puesto la formación especializada para desarrollar las competencias técnicas; en sentido contrario, dentro de las prácticas menos frecuentes figuran las que estimulan la socialización (como los sistemas retributivos con incentivos de equipo -la última del ranking-) y el desarrollo de capacidades humanas y sociales. Una segunda característica es la menor propensión a la innovación organizativa de las empresas de este estrato de tamaño, que se constata en todas las categorías de prácticas.

El sistema de diseño de puestos de trabajo dominante en las pequeñas empresas valencianas es el enfocado a controlar el cumplimiento de estándares de calidad, introducido en el 36,9%, porcentaje que duplica con holgura la tasa de adopción media y que no ha parado de crecer en el periodo habiéndose doblado en la última década. Este enfoque de control se confirma con el bajo grado de introducción de otros criterios como los basados en la experiencia y habilidades de los empleados (5,4%); en la configuración de un entorno laboral atractivo por constar de asignaciones enriquecidas de tareas (5,8%) y promover la autonomía en la ejecución sea a título individual (6%) o grupal (2,9%); y en la incentivación de la cooperación interna en forma de trabajo en equipo (6%) y de equipos inter-funcionales o interdepartamentales (4%).

La selección y promoción de personal se rige principalmente por la antigüedad y la experiencia (57,3%), un criterio de naturaleza burocrática que se impone con rotundidad a otros más asentados en el desarrollo personal como son la adaptación de competencias al puesto (14,5%) -que tras subir significativamente en adopciones ha quedado estancado en el nivel de 2008- y el ajuste de los valores personales con la cultura de empresa (4%). La gestión de los recursos humanos según este enfoque de control se ha mantenido en primera fila durante todo el periodo, aunque ahora lo hace en solitario porque la garantía de empleo a largo plazo, que dominaba el

segmento en 1984 con una cuota del 51%, apenas representa hoy el 9,4%; este desplome ha sido general a todos los estratos, pero en las pequeñas empresas de especial intensidad, reflejando así la debilidad de una decisión de diseño que pretendía ofrecer una seguridad laboral a largo plazo y que en cambio ha mudado a velocidad de vértigo con el cambio de la coyuntura económica.

Los sistemas retributivos establecidos por las pequeñas empresas valencianas se someten en el 82,3% de los casos a las previsiones del convenio colectivo. Es un porcentaje muy alto (35 puntos porcentuales superior a la media), que ha aumentado en 17,4 puntos desde 1984. El resto de criterios en estos aspectos tienen presencias marginales dentro del segmento.

La formación del personal tiene un claro acento en el desarrollo de las competencias con mayor valor laboral actualmente cuales son las técnicas (7%), por encima de otras con mayor contenido humano y social pero que no alcanzan una tasa de adopción del 5%, y de las que promueven la polivalencia como es la rotación (2,7%). Se trata empero muy bajas que definen una población poco sensible a la trascendencia del capital humano como factor de competitividad que, además, en el caso de la más popular, ha sido abandonada por un buen número de pequeñas firmas desde los máximos del 14,3% que alcanzó en la antesala de la entrada en crisis.

La participación y la motivación del personal se fían preferentemente al establecimiento de cauces de comunicación frecuentes en todos los sentidos (18,4%) y a programas de fidelización (8,1%). Sin embargo, la capacidad de crear valor con la colaboración del capital humano guiado por estas prácticas se ve mermada por la escasa transparencia de tales canales (4,7%) y la baja receptividad directiva a las sugerencias por ellos canalizadas (6%). La reducida tasa de adopción de prácticas de participación laboral (4,4%) -19 puntos porcentuales por debajo de la media- termina de retratar un sistema directivo encerrado en su torre de marfil y poco dispuesto a promover unas relaciones laborales que ayuden a la socialización, el enriquecimiento del trabajo y el desarrollo personal. La calidad de vida en el trabajo y la satisfacción de los empleados constituyen objetivos poco secundados por la pequeña empresa valenciana.

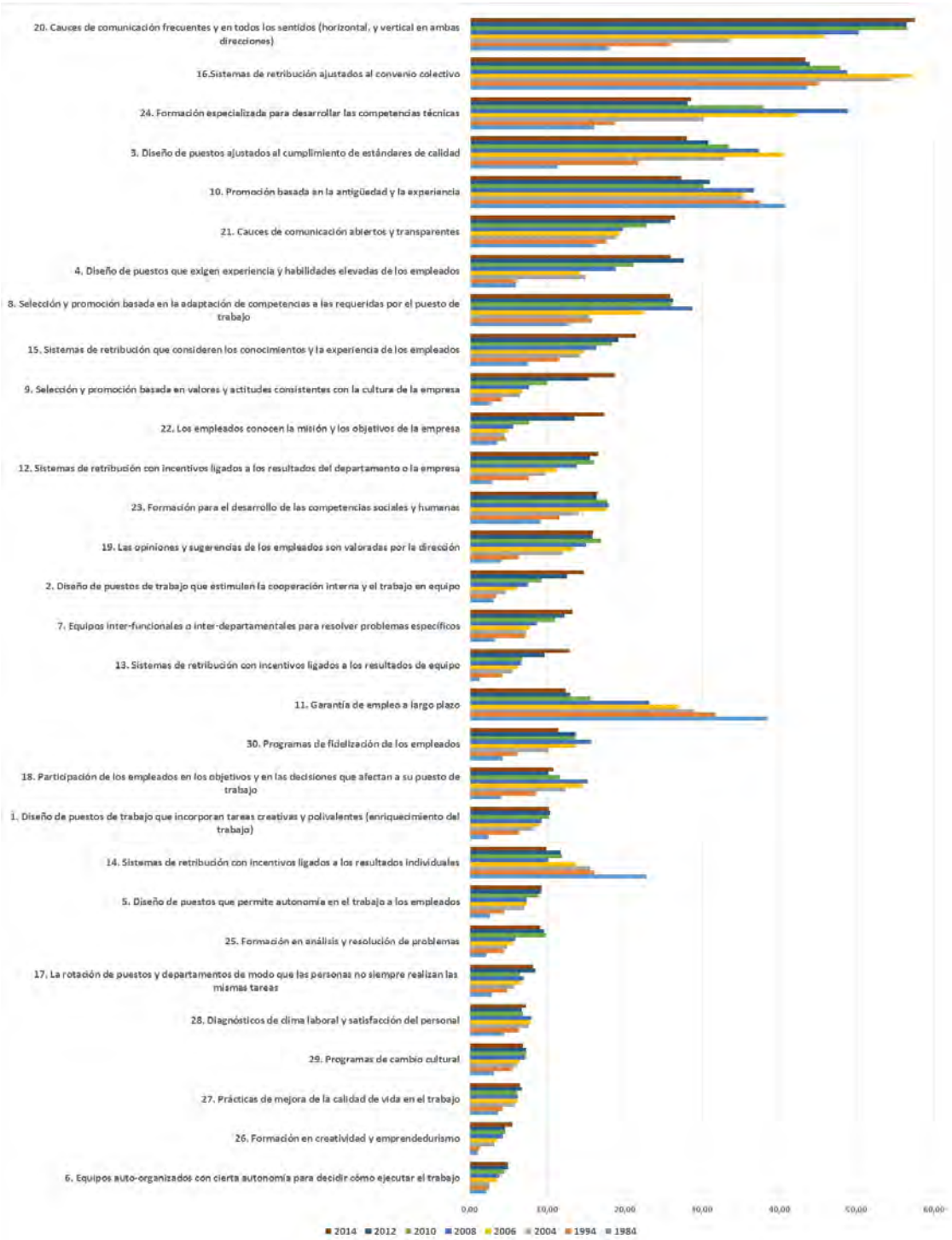
El análisis de la difusión de las prácticas laborales en la mediana empresa valenciana (figura 4.24) empieza a dibujar un patrón de conducta significativamente distinto en cuanto a las relaciones de la empresa con sus traba-

jadores, que supone un paso de transición desde el modelo de mercado dominante entre las pequeñas al modelo de compromiso típico de las grandes empresas, como tendremos ocasión de comprobar más adelante. El sistema laboral de las medianas recurre a un uso más intenso y variado de prácticas que pueden encajar en las dos alternativas. Se trata pues de una fase de progreso que pule algunos de los defectos consustanciales al modelo burocrático, y empieza a construir rutinas que, bien gestionadas, darán lugar a sistemas laborales de alto rendimiento. En cierta medida, la estrategia de sostenibilidad laboral de la mediana empresa valenciana avanza en madurez responsable sobre la microempresa subsanando el rumbo erróneo que la pequeña parece haber emprendido.

La primera idea al observar el ranking de prácticas laborales por grado de adopción es que la mediana empresa valenciana sigue dominada por el modelo de mercado puro, dado que cuatro de sus rasgos dominantes se colocan dentro de los cinco primeros puestos: sistemas retributivos ajustados al convenio colectivo, formación especializada para desarrollar laboralmente al trabajador, diseño de puestos en base al cumplimiento de estándares que facilite el control, y promoción basada en la antigüedad y la experiencia. Pero se trataría de una impresión errónea, por cuanto el dibujo del modelo organizativo en este segmento combina esos cuatro elementos, típicos desde luego del modelo burocrático, con otros nítidamente encuadrables en un modelo de compromiso.

Las pautas de diseño de puestos de trabajo en la mediana empresa valenciana contraponen dos subgrupos de organizaciones, uno claramente enfocado en el control mediante la elección de un criterio de cumplimiento de estándares (28,1%) y otro de alto rendimiento basado en la experiencia y habilidades avanzadas de los empleados (26%). Las tendencias de ambos son distintas. El subgrupo de control sigue una evolución en forma de ∩ con un máximo (40,5%) en 2006 y tendencia descendente rápida desde entonces (perdiendo 12,5 puntos porcentuales que suponen una caída de implantaciones del 31%).

Figura 4.24. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad laboral por la mediana empresa valenciana
Porcentaje de empresas del segmento (1984-2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

En cambio, el subgrupo de alto rendimiento evoluciona al alza ganando casi 12 puntos porcentuales (aumento de implantaciones del 82%). También se ha incrementado la adopción de prácticas de diseño basadas en la cooperación interna (que existe ya en el 14,7% de empresas del segmento, y que sigue una tendencia de rápido crecimiento habiéndose doblado desde 2008), el trabajo en equipos auto-organizados (5%) o interdepartamentales (13,3%) -ambos al alza-, y el enriquecimiento del trabajo configurando tareas creativas y polivalentes (10,2%) o concediendo autonomía en su ejecución (9,3%).

En el ámbito de la selección y promoción de personal, se contraponen de nuevo dos enfoques, cada uno de ellos correspondiente a un modelo laboral distinto. El primer enfoque busca el ajuste, bien entre las competencias requeridas por el puesto y las poseídas por el candidato (25,8%) bien entre los valores y actitudes de los empleados y los de la empresa (18,7%). La segunda aproximación bebe los vientos por el control seleccionando y promocionando personal en base a su antigüedad y experiencia (27,4%) y asegurando el empleo a largo plazo (12,4%). Las tendencias de ambos son contrapuestas, pues el enfoque primero evoluciona de forma ascendente sobre todo con el ajuste cultural (con ganancias de adopciones de 12 puntos que equivalen a un incremento del 175%), en tanto que el segundo deriva a la baja (perdiendo 13,5 puntos que suponen una caída del 33%). La importancia de la cultura explica también la creciente adopción de programas de cambio cultural, constatados ya en el 69% de medianas empresas.

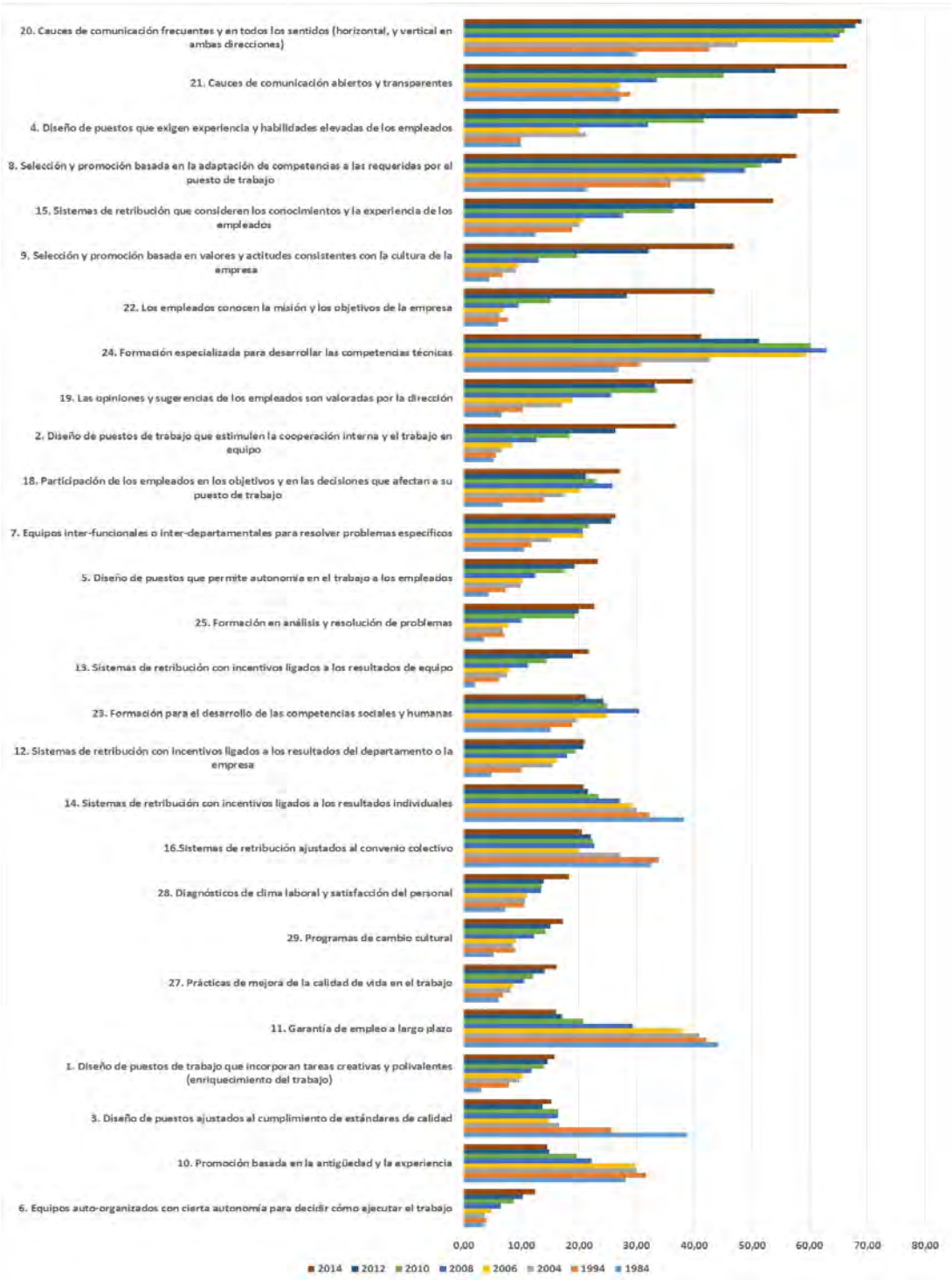
Los sistemas de retribución son el elemento más atrasado en la innovación organizativa hacia pautas de sostenibilidad social en la empresa mediana valenciana. El criterio principal sigue siendo el ajuste al convenio colectivo, presente en el 43,3% de empresas, un grado de adopción idéntico al de 1984 si bien supone cierto retroceso tras haber llegado al 57% en 2006. La consistencia con las elecciones en otros tipos de prácticas explica que haya un 21,4% de medianas empresas interesadas por los sistemas de compensación a partir de la experiencia y los conocimientos de los empleados, ampliándose este grupo implantador con el paso del tiempo. En cuanto al balance entre criterios retributivos basados en incentivos individuales y grupales, se decanta claramente por los segundos con tasas de adopción de sistemas ligados a los resultados del equipo (12,9%) o del departamento o empresa (16,6%) con clara evolución alcista; por el contrario, los incentivos personales sólo se mantienen en menos del 10% del segmento,

habiendo retrocedido casi 13 puntos desde 1984 (retroceso del 56,6% en las implantaciones).

En política de formación del personal persiste también los partidarios del desarrollo del potencial laboral de los empleados, y que se plasma en prácticas de desarrollo de las competencias técnicas (28,6% de casos). Aunque sea aún el principal criterio de formación, su importancia ha declinado pues con su forma en ∩ llegó a alcanzar en 2008 al 49% de las empresas medianas, para perder rápidamente aceptación en favor de acciones de sensibilización cultural (que tras triplicar su tasa de adopción desde ese año alcanzan ya al 17,3%), capacitación en análisis y resolución de problemas y creatividad (presentes en el 9% y 5,5% del segmento y con tendencia creciente). Los únicos elementos negativos son el estancamiento de los planes de desarrollo de las competencias sociales y humanas, que tras doblar su aceptación entre 1984 y 2006 (acercándose al 18%) han declinado hasta situarse en el 16,5%; y la falta de avances en prácticas de rotación de personal (8,1%).

En lo que atañe a las prácticas de motivación y participación, las empresas medianas valencianas han recurrido sobre todo y cada vez más al establecimiento de canales de comunicación multidireccionales (57,5%), a garantizar su apertura y transparencia (26,5%) y a incrementar la receptividad directiva a las sugerencias que por ellos reciban (15,9%). Las empresas de este tamaño también se manifiestan más proclives que la media a emprender programas de fidelización de sus empleados (11,4%), aunque la crisis haya debilitado su tasa de adopción, así como a adoptar prácticas de mejora de la calidad de vida laboral (6,5%) y de diagnóstico del clima laboral y de la satisfacción en el trabajo (7,3%) pero que siguen siendo minoritarias. Donde el panorama es menos halagüeño es en la introducción de prácticas de participación de los empleados, que apenas alcanzan al 10,8% de empresas medianas cuando llegaron a superar el 15% en 2008.

Figura 4.25. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad laboral por la gran empresa valenciana Porcentaje de empresas (1984-2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Tabla 4.21. Evolución del grado de adopción de prácticas de diseño de puestos de trabajo por la gran empresa valenciana. Porcentaje de empresas del segmento- (1984-2014)

% empresas que combinan simultáneamente	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014	
4. Diseño de puestos que exigen experiencia y habilidades elevadas de los empleados	2,47	2,50	9,27	8,29	12,85	19,89	32,75	37,24	OPCIÓN A
2. Diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna y el trabajo en equipo									
4. Diseño de puestos que exigen experiencia y habilidades elevadas de los empleados	0,00	0,27	3,59	4,06	6,50	12,13	22,88	28,71	OPCIÓN B
2. Diseño de puestos de trabajo que estimulen la cooperación interna y el trabajo en equipo									
6. Equipos auto-organizados con cierta autonomía para decidir cómo ejecutar el trabajo									
7. Equipos inter-funcionales o inter-departamentales para resolver problemas específicos									
4. Diseño de puestos que exigen experiencia y habilidades elevadas de los empleados	0,50	0,64	2,86	3,43	5,47	8,51	15,07	20,76	OPCIÓN C
1. Diseño de puestos de trabajo que incorporan tareas creativas y polivalentes (enriquecimiento del trabajo)									
4. Diseño de puestos que exigen experiencia y habilidades elevadas de los empleados	0,00	0,00	1,24	1,61	3,00	5,61	10,55	14,80	OPCIÓN D
5. Diseño de puestos que permite autonomía en el trabajo a los empleados									
1. Diseño de puestos de trabajo que incorporan tareas creativas y polivalentes (enriquecimiento del trabajo)									
3. Diseño de puestos ajustados al cumplimiento de estándares de calidad	8,33	6,50	5,17	4,74	4,66	4,23	3,58	2,07	

Cualquier otra práctica de diseño								
% empresas que no combinan prácticas de diseño de puestos según el criterio 4 con ningún otro	6,83	6,51	8,20	8,26	13,25	12,91	9,26	6,47
% empresas opción A/ opción C	4,94	3,91	3,24	2,42	2,35	2,34	2,17	1,79
% de empresas opción B / opción A	0,00%	10,80%	38,73%	48,97%	50,58%	60,99%	69,86%	77,09%
% de empresas opción D / opción C	0,00%	0,00%	43,36%	46,94%	54,84%	65,92%	70,01%	71,29%

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Finalmente, la gran empresa valenciana es el segmento que mejor representa dentro del tejido productivo autonómico el modelo de alto rendimiento. Su introducción de prácticas de sostenibilidad laboral sigue, en promedio, una pauta sensiblemente distinta a la del resto de organizaciones productivas, distinguiéndose también por una propensión al uso de tales procedimientos muy superior (figura 4.25).

El diseño de puestos de trabajo en las grandes empresas gira alrededor de la experiencia y habilidades avanzadas de los empleados, opción por la que se han decantado progresivamente y con especial celeridad desde mediados de la pasada década habiendo triplicado la tasa de adopción en los últimos 10 años hasta alcanzar al 65%. Se trata de un cambio anterior a la entrada en crisis, y que por tanto debe obedecer a causas estructurales ligadas al modelo productivo y no a motivos de coyuntura económica. Ahora bien, en este segmento y probablemente debido a la mayor complejidad de su organización y al nivel superior de profesionalidad directiva de sus gestores, el diseño ha seguido un patrón que combina varios criterios de los que el ya mencionado es un ingrediente casi imprescindible (tabla 4.21). La opción A, que combina el diseño en base a la experiencia y habilidades con la cooperación interna, está presente ya en el 37,2% de grandes empresas, existiendo incluso un 28,7% que han combinado el primero con la cooperación interna y la organización interna de equipos auto-organizados e inter-funcionales (opción B). Por otro lado, la opción C que supone complementar el diseño por experiencia y habilidades con el enriquecimiento del trabajo ha llegado al 20,8% de grandes empresas, y si además agrega prácticas de trabajo autónomo al 14,8% (opción D). La tendencia en el tiempo de este segmento en su diseño de puestos es hacia:

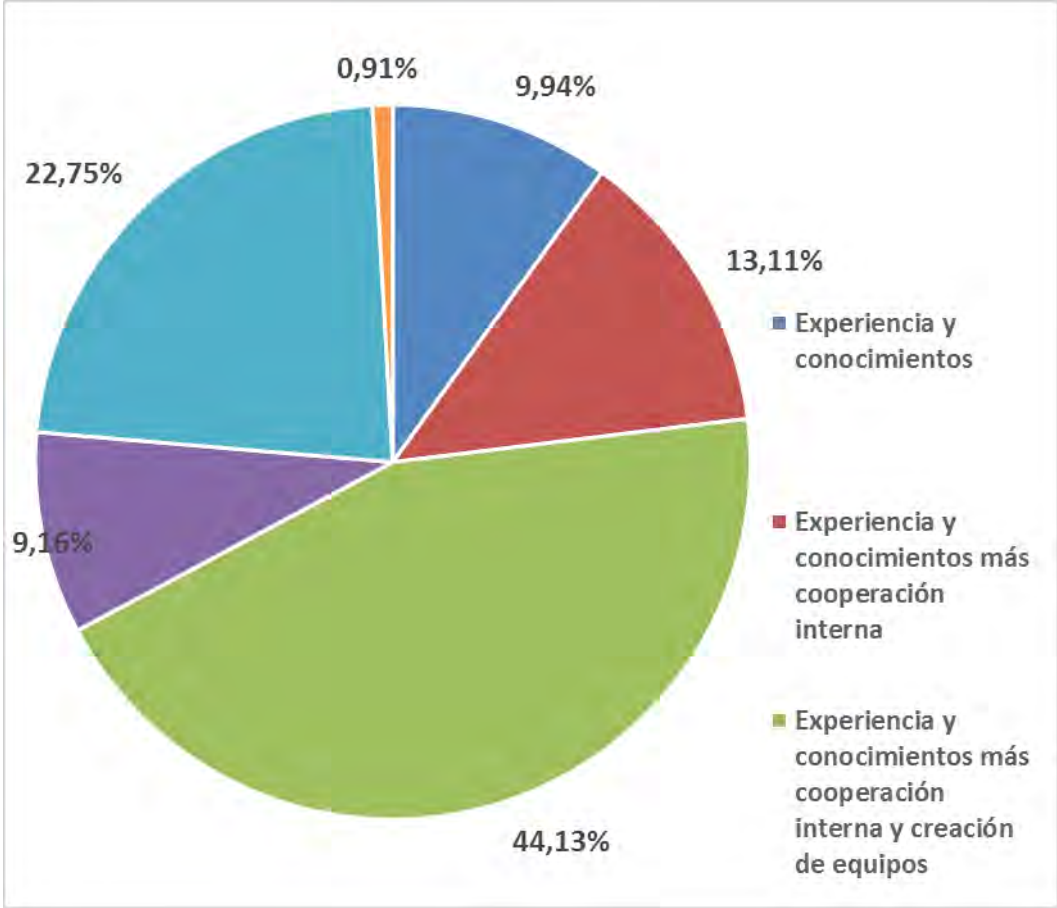
a) Manteniendo el diseño en base a la experiencia y habilidades, el crecimiento de las opciones multi-criterio de diseño, que han pasado a ser el 90% de las basadas en aquel criterio cuando en 1984 eran el 31%. El porcentaje del total de grandes empresas con un diseño de puestos inspirado solamente en la experiencia y habilidades ha seguido una forma de ∩, pero su peso dentro de las empresas que han introducido dicha práctica ha disminuido de forma continua durante todo el periodo.

b) La creciente complementariedad de tres criterios de diseño, de modo que la opción B ha aumentado su representación dentro de la opción A al 77,1%, más de un 50% por encima de hace 6 años y 7 veces el grado de hace 20 años. A su vez, la opción D ha aumentado su presencia dentro de la opción C hasta el 71,3%, cuando hace 10 años estaba en el 43,4%. Si tomamos como referente el porcentaje de empresas que han introducido la práctica de diseño en base a experiencia y conocimientos, casi el 67% la han combinado con otras dos clases de prácticas (un 44,1% con cooperación interna y creación de equipos, y otro 22,8% con enriquecimiento y autonomía en el trabajo) y un 22,2% con una práctica más (el 13,1% la cooperación interna y el 9,2% el enriquecimiento en el trabajo) (figura 4.26).

c) La combinación de prácticas bascula progresivamente hacia complementar el diseño en base a experiencia y conocimientos preferentemente con el enriquecimiento del trabajo, que con la cooperación interna. La ratio entre el porcentaje de grandes empresas que eligen la opción A en relación a la opción C ha disminuido de forma gradual e ininterrumpida de 4,9 a 1,8 durante el periodo.

d) La elección de prácticas de diseño inspiradas en el modelo de mercado está en franco retroceso dentro de este segmento. Sólo el 15,2% de las grandes empresas mantienen prácticas de diseño inspiradas en el cumplimiento de estándares, cuando en 1984 sumaba cerca del 39%. La opción de complementar este criterio con otros no ha fructificado, y sólo se aprecia en el 2% de casos tras descender de forma constante durante todo el periodo. Este dato refleja la inconsistencia de diseño basado en modelos laborales contrapuestos.

Figura 4.26. Grado de adopción individual y complementario de prácticas de diseño de puestos de trabajo por la gran empresa valenciana. Porcentaje de empresas del segmento (1984-2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

El enfoque de la selección y promoción del personal dominante en la gran empresa valenciana está basado en el ajuste de las competencias personales a las requeridas por el puesto (57,7%) y por el ajuste cultural entre la persona y la empresa (46,9%). Ambas prácticas han progresado notablemente en aceptación, multiplicando su tasa de adopción por 2,7 y 10,6 veces respectivamente durante las tres últimas décadas. Especialmente llamativo es el crecimiento de las prácticas de ajuste cultural pues la mayor parte de su introducción (33 puntos porcentuales) se ha producido tras el cambio de ciclo, lo que puede dar pistas sobre los criterios seguidos en su elección que deben girar alrededor de la necesidad de cohesionar un capital humano severamente zarandeado por la crisis. Hay un 85,3% de gran-

des empresas que ha introducido simultáneamente prácticas de ajuste competencial y cultural. En cambio, los criterios más cercanos al modelo de mercado, tanto en la línea de primar la antigüedad como ofrecer garantías de empleo a largo plazo, están en franca retirada y sólo persisten en el 14,5% y 16,1% de grandes empresas.

Los sistemas retributivos de la gran empresa vuelven a inspirarse directamente en el modelo de compromiso, tomando principalmente como base los conocimientos y la experiencia de los empleados (53,7%). La adopción de eta práctica tiene una clara tendencia creciente, habiéndose duplicado su introducción desde 2008. En el sentido inverso camina la opción de sistemas ajustados al convenio colectivo, que han bajado del 32,6% al 20,6%. La elección entre incentivos personales y colectivos se encamina hacia la socialización. La retribución en base a los resultados individuales sólo se observa ya el 20,8% de grandes empresas, descendiendo un 50% en una década y quedando casi a la mitad del nivel de 1984. Por el contrario, los incentivos ligados a los resultados de departamento o empresa y de equipo han sido adoptados ya en cerca del 21% de casos, con crecimientos constantes que han llevado a multiplicar las tasas de adopción por 4,4 y 10,8 veces desde 1984.

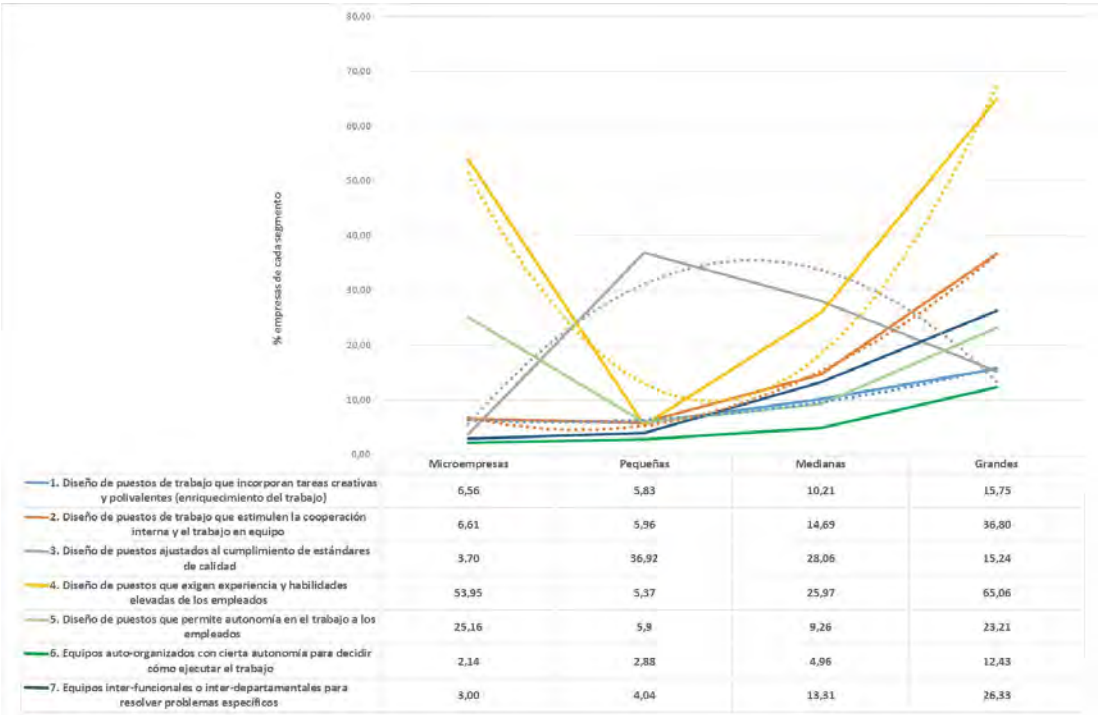
Las iniciativas para la formación del personal son el único ámbito laboral en el que siguen predominando prácticas cercanas al modelo de mercado. Las prácticas de formación encaminadas a desarrollar las competencias técnicas se mantienen en el 41,2% de grandes empresas, si bien la tendencia es claramente descendente al seguir la tasa de adopción una evolución temporal en forma de ∩, que alcanzó su máximo cercano al 63% en 2008. La alternativa de un desarrollo del personal más orientado a completar su formación humanística ha avanzado y un 21,2 de grandes empresas tienen ya prácticas en ese sentido, si bien su adopción, que llegó al 20,5% en 2008, ha disminuido desde entonces probablemente por las restricciones presupuestarias en la partida de formación originadas por la necesidad de ajuste financiero ante la crisis. La evolución más favorable por su potencial de apoyo al incremento del compromiso de los empleados es la experimentada por las prácticas de difusión de la misión y valores de la empresa, presentes ya en el 43,4% de grandes empresas y que se han multiplicado por 4,6 veces desde 2008, yendo acompañadas de programas de cambio cultural en un 17,2% de casos. Estos datos señalan de nuevo la estrategia de este segmento de reforzar la cohesión cultural para progresar en sostenibilidad laboral. Las prácticas de reciclaje para reforzar la capacidad de

análisis y resolución de problemas han atraído también la atención de una cuota creciente de grandes empresas, alcanzando ya al 22,7% del colectivo, tras doblarse en apenas 6 años. Este crecimiento apunta una segunda vía seguida por este segmento para superar la crisis, consistente en potenciar la capacidad de mejora de la productividad y de la calidad latente en el capital humano. En cambio, la adopción de prácticas de desarrollo de la creatividad y del emprendedurismo sigue siendo muy bajo, y se constata sólo en el 4,3% de casos, nivel en el que permanece estancada desde 2004. Tampoco se está explotando en este segmento el potencial formativo polivalente de las prácticas de rotación por puestos y departamentos, que apenas se ha introducido en un 5,3% del segmento sin que de indicios de un incremento en su adopción.

Un modelo de alto compromiso requiere inevitablemente el concurso de prácticas que coadyuven directamente a este fin. Las grandes empresas valencianas son consistentes en este punto en el ámbito de la comunicación, habiendo implementado de forma amplia prácticas de comunicación pluri-direccionales (69,1%), abiertas y transparentes (66,5%) y un talante directivo más receptivo a las ideas que les lleguen de los empleados (39,8%). También están introduciendo con cada vez mayor frecuencia prácticas de mejora de la calidad de vida laboral (16,2%) y diagnósticos de clima laboral y satisfacción del personal (18,3%). En cuanto a la participación, un 27,1% de grandes empresas recurren a acciones para implicar al personal en la fijación de objetivos y toma de decisiones sobre aspectos que les atañen. El único punto negro de las grandes empresas en esta categoría de prácticas son las referentes a la fidelización de los empleados. Apenas un 5% han recurrido a ellas, sin que la tasa de adopción de signos de crecimiento sino más bien lo contrario. Esta tasa es menor a la alcanzada por pequeñas y medianas empresas, y sólo podría justificarse por un razonamiento que haya decidido primar el logro de la lealtad laboral actuando sobre la cohesión cultural, la retribución ajustada a las capacidades individuales y una mayor calidad de vida laboral.

Tan significativas como las diferencias en adopción de los distintos tipos de prácticas laborales dentro de cada segmento son las divergencias en la introducción de cada clase de innovación organizativa en los distintos estratos de empresa por tamaño. El análisis del grado de adopción de tales prácticas por empresas de distintos tamaños constata evaluaciones heterogéneas del potencial de creación de valor de cada una de ellas.

Figura 4.27. Diferencias en el grado de adopción de prácticas de diseño de puestos de trabajo por la empresa valenciana según su tamaño. Porcentaje de empresas de cada segmento (2014)



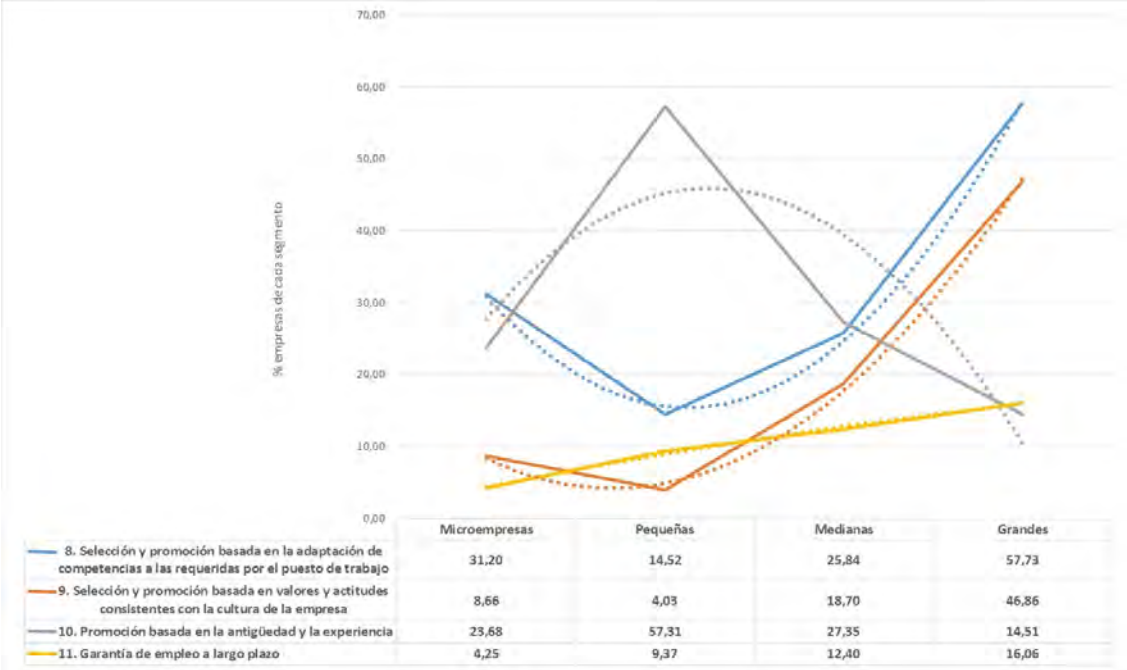
$P1_{ME,G} > P1_{MI,P}$****	$P1_G > P1_{ME}$****	
$P2_{ME,G} > P2_{MI,P}$****	$P2_G > P2_{ME}$****	
$P3_{P,ME} > P3_{MI,G}$****	$P3_P > P3_{ME}$****	$P3_G > P3_{MI}$****
$P4_{MI,G} > P4_{ME,P}$****	$P4_G > P4_{MI}$**	$P4_{ME} > P4_P$****
$P5_{MI,G} > P5_{P,ME}$****	$P5_{ME} > P5_P$****	
$P6_G > P6_{MI,ME,P}$****	$P6_{ME} > P6_{MI,P}$**	
$P7_{ME,G} > P7_{MI,P}$****	$P7_G > P7_{ME}$****	
*P < 0,1 **P < 0,05 ***P < 0,01 *P < 0,001		

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La primera categoría de prácticas de sostenibilidad laboral son los enfoques para el diseño de los puestos de trabajo (figura 4.27). La adopción del criterio más próximo al modelo de mercado, cual es el ajuste para cumplir estándares, es significativamente superior en las pequeñas (36,9%) y medianas empresas (28,1%), y en las primeras sobre las segundas. La tasa de introducción en las grandes empresas (15,2%) también resalta sobre la de las microempresas (3,7%), pero no es el rasgo definitorio principal de

aquellas pues otros criterios son los predominantes. Las grandes empresas (65,1%) y las microempresas (54%) superan significativamente al resto en adopción de prácticas de diseño guiadas por el ajuste de las competencias de los empleados y el puesto, y de las enfocadas en la autonomía en el trabajo (23,2% y 25,2%, respectivamente). En ambas, el grado más bajo es en las pequeñas. La introducción del resto de prácticas de diseño sigue siendo significativamente mayor en las grandes empresas, seguidas en un segundo plano por las de mediano tamaño.

Figura 4.28. Diferencias en el grado de adopción de prácticas de selección y promoción del personal por la empresa valenciana según su tamaño. Porcentaje de empresas de cada segmento (2014)



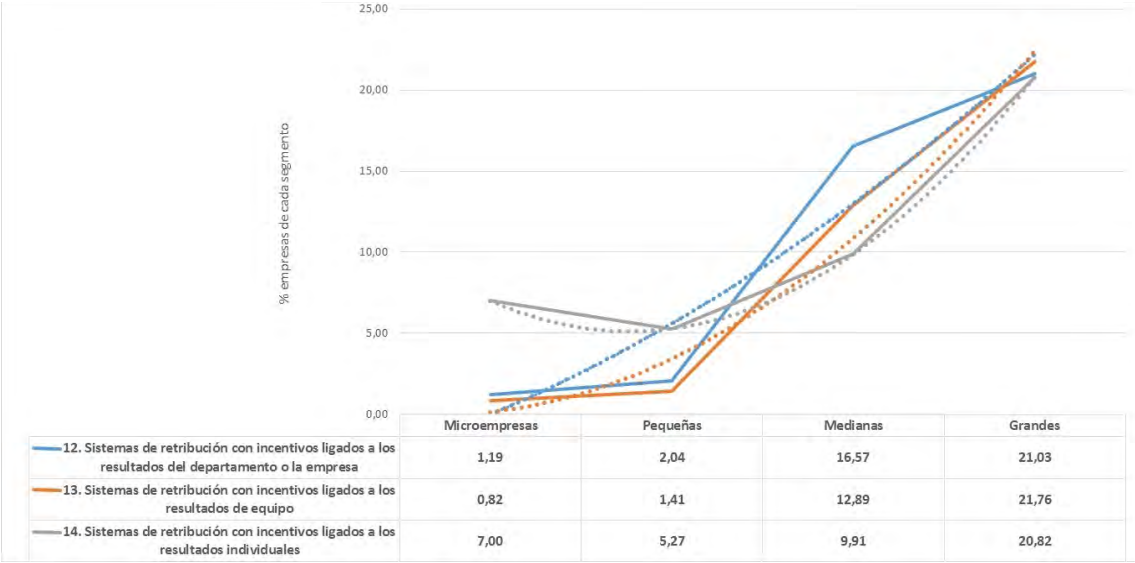
$P8_G > P8_{MI,P,ME}$****	$P8_{MI,ME} > P8_P$****	
$P9_{ME,G} > P9_{MI,P}$****	$P9_G > P9_{ME}$****	$P9_{MI} > P9_P$****
$P10_P > P10_{MI,ME,G}$****	$P10_{MI,ME} > P10_G$****	
$P11_{ME,G} > P11_{MI,P}$****	$P11_P > P11_{MI}$***	$P11_G > P11_{Me}$****
*P < 0,1 **P < 0,05 ***P < 0,01 *P < 0,001		

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La segunda dimensión de prácticas de sostenibilidad social alude a la selección y promoción del personal (figura 4.28). El grado de adopción de prácticas basadas en el modelo burocrático, como son las inspiradas en la antigüedad y la experiencia, es significativamente más alto en las pequeñas empresas (57,3%) que en el resto, aunque en las microempresas y las medianas también alcanza tasas relevantes (23,7% y 27,4% respectivamente) con una distancia respecto a las grandes (14,5%) igualmente significativa. El segundo rasgo característico de dicho modelo, la garantía de empleo a largo plazo, está introducido en mayor medida en las empresas grandes; aunque su diferencia es significativa respecto al resto, creemos que se trata de un episodio coyuntural dada la tendencia acelerada al abandono de esta práctica; las medianas y las pequeñas sobresalen a su vez sobre las de menor tamaño. Las prácticas basadas en los criterios de ajuste competencial y cultural han penetrado en un grado significativamente mayor en las grandes compañías (57,7% y 46,9%, respectivamente) que en el resto; las medianas destacan sobre las de menor tamaño en prácticas de ajuste cultural y sobre las pequeñas en ajuste competencial, mientras que las pequeñas quedan en última posición en ambos casos respecto incluso a las microempresas.

La distribución de los sistemas retributivos por tamaño, según estén basados en incentivos individuales o colectivos (figura 4.29), coloca significativamente a medianas y grandes empresas por encima de las firmas de menor tamaño en cada caso, sin que existan diferencias relevantes entre micro y pequeñas firmas todas ellas colocadas en niveles de adopción realmente bajos. En cambio, aunque de nuevo las empresas de más de 50 empleados han avanzado más en introducción de esta práctica, las tasas de adopción por las microempresas y pequeñas de incentivos retributivos individuales es bastante más alta siendo la diferencia entre ambas significativa y favorable a las microempresas. Estos datos vuelven a aproximar más a medianas y grandes a modelos de compromiso, y a las firmas de menor tamaño al modelo de mercado.

Figura 4.29. Diferencias en el grado de adopción de prácticas de retribución del personal por resultados individuales o colectivos por la empresa valenciana según su tamaño Porcentaje de empresas de cada segmento (2014).

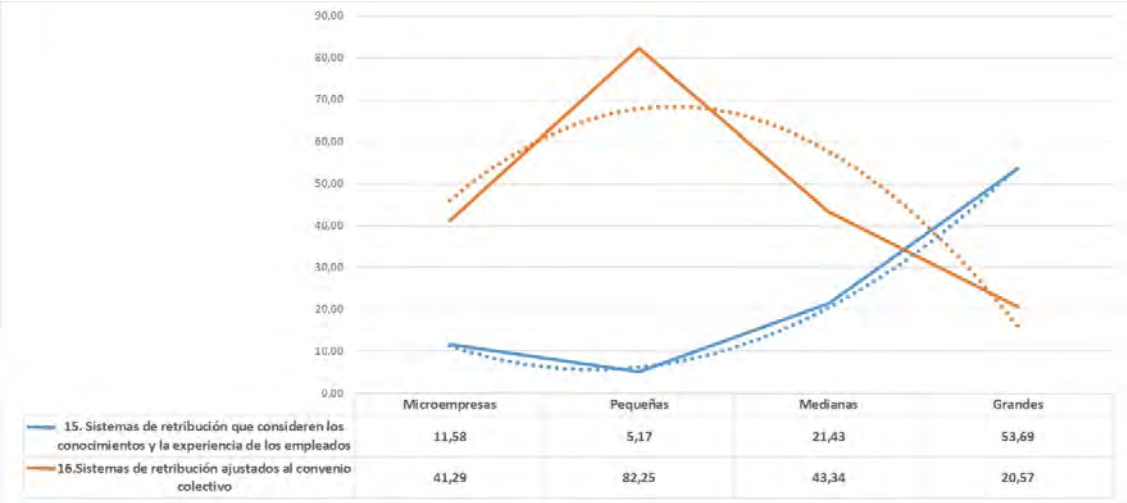


$P12_{ME,G} > P12_{MI,P}$****	$P12_G > P12_{ME}$****	
$P13_{ME,G} > P13_{MI,P}$****	$P13_G > P13_{ME}$****	
$P14_{ME,G} > P14_{MI,P}$****	$P14_G > P14_{ME}$****	$P14_{MI} > P14_P$**
*P < 0,1 **P < 0,05 ***P < 0,01 *P < 0,001		

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Si distinguimos los sistemas retributivos según se basen en el perfil competencial de las personas o en el convenio colectivo (figura 4.30), de nuevo colocamos a las grandes empresas (53,7%) más cercanas al modelo de alto rendimiento dominando significativamente la adopción de prácticas retributivas inspiradas en las circunstancias cognitivas personales. Las pequeñas (5,2%) se ven sobrepasadas con significación por el resto de organizaciones, pero descuellan con diferencia significativa sobre todas ellas en adopción de la práctica alternativa que rige la compensación según lo pactado en convenio llegando su tasa al 82,3%. Las microempresas y medianas empresas, aunque quedan por encima de las pequeñas en grado de adopción de incentivos colectivos y por debajo en introducción de incentivos personales, continúan estando más próximas al modelo de mercado al ser su tasa significativamente mayor en la última clase de prácticas.

Figura 4.30. Diferencias en el grado de adopción de prácticas de retribución del personal en base a conocimientos versus convenio por la empresa valenciana según su tamaño
Porcentaje de empresas de cada segmento (2014)



$P15_{ME,G} > P15_{MI,P}$****	$P15_{G} > P15_{ME}$****	$P15_{MI} > P15_{P}$****
$P16_{MI,P,ME} > P16_{G}$****	$P16_{P} > P16_{MI,ME}$****	
*P < 0,1 **P < 0,05 ***P < 0,01 *P < 0,001		

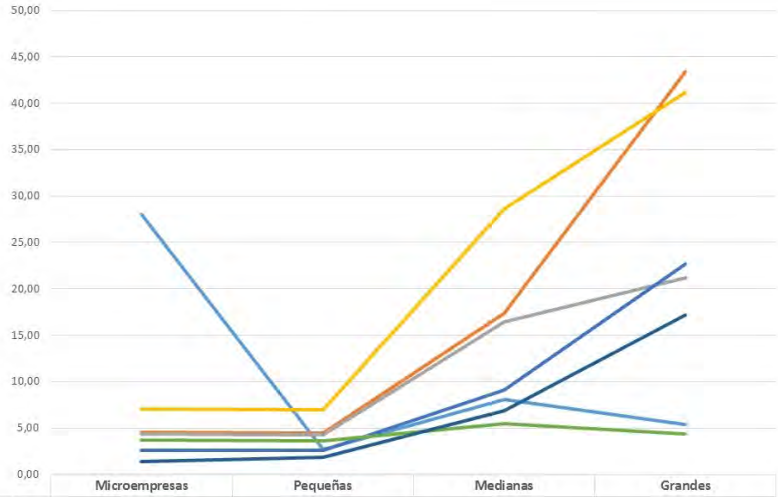
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Si se coloca ahora la atención en las prácticas de formación y desarrollo del personal (figura 4.31), se puede apreciar que las grandes empresas sobresalen significativamente en adopción de casi todas las prácticas sobre el resto, excepto en las basadas en la rotación y las orientadas a potenciar la creatividad y el emprendedurismo. Las medianas empresas también logran tasas de adopción significativamente más altas que las firmas de menor tamaño que el suyo. En el recurso a prácticas de rotación como medio de formar polivalentemente a los empleados, el mayor avance lo han dado las microempresas (28,1%) que gozan de una ventaja significativa sobre el resto de empresas de dimensión superior; las medianas también superan a pequeñas y grandes empresas en este punto. En cambio, en formación en creatividad y emprendedurismo la mayor tasa de introducción se da en las empresas de talla mediana (5,5%), con una ligera ventaja sobre las grandes y algo más sólida sobre las firmas de menor tamaño. La baja penetración de prácticas de esta categoría por las empresas de menos de 50 emplea-

dos dificulta discernir cuál es el modelo laboral que las inspira, pero en el caso de las grandes está claro que siguen el modelo de compromiso en mayor grado.

En cuanto a difusión de las prácticas para la motivación y participación de los empleados (figura 4.32), de nuevo se encuentra que las grandes y medianas compañías superan significativamente a las firmas de menor tamaño en cada caso en la mayoría de acciones contempladas, excepto en las enfocadas en promover la participación y la fidelización de los empleados. Por tanto, la proximidad de las empresas valencianas de más de 50 empleados al modelo de compromiso parece indiscutible, aunque les dista aún un largo camino por recorrer para completar la introducción de todas las prácticas avanzadas que el modelo de sostenibilidad laboral requiere. La adopción de prácticas de participación es más intensa en las microempresas (38,5%) que en el resto de firmas, pero las grandes quedan en segundo lugar (27,1%) distanciando significativamente a las de menor tamaño; las pequeñas son las menos proclives. Por último, las empresas medianas son las más volcadas en prácticas de fidelización de los empleados (11,4%), superando significativamente al resto si bien la tasa de adopción es bastante reducida en todos los segmentos; las empresas pequeñas también han avanzado aquí más que las micro y grandes empresas, quedando las microempresas en el último lugar. Anteriormente ya hemos avanzado alguna hipótesis sobre los factores que podrían explicar esta anomalía en la adopción por las empresas de mayor tamaño de prácticas de participación y fidelización.

Figura 4.31. Diferencias en el grado de adopción de prácticas de formación y desarrollo del personal por la empresa valenciana según su tamaño.
Porcentaje de empresas de cada segmento- (2014)

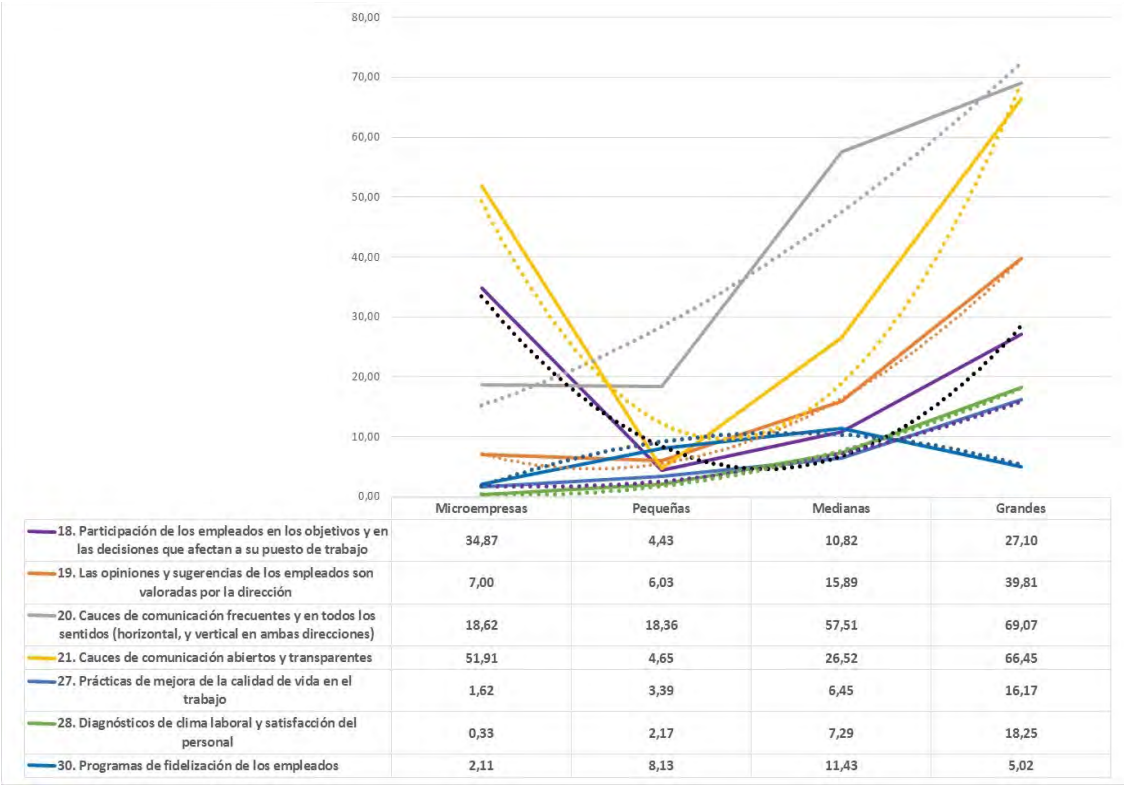


	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
17. La rotación de puestos y departamentos de modo que las personas no siempre realizan las mismas tareas	28,07	2,68	8,10	5,34
22. Los empleados conocen la misión y los objetivos de la empresa	4,53	4,47	17,33	43,41
23. Formación para el desarrollo de las competencias sociales y humanas	4,35	4,29	16,45	21,22
24. Formación especializada para desarrollar las competencias técnicas	7,05	6,95	28,62	41,20
25. Formación en análisis y resolución de problemas	2,60	2,56	9,06	22,70
26. Formación en creatividad y emprendedurismo	3,70	3,65	5,49	4,32
29. Programas de cambio cultural	1,40	1,88	6,87	17,21

$P17_{MI} > P17_{P,ME,G}$****	$P17_{ME,G} > P17_{P}$****	
$P22_{G} > P22_{MI,P,ME}$****	$P22_{ME} > P22_{MI,P}$****	
$P23_{G} > P23_{MI,P,ME}$****	$P23_{ME} > P23_{MI,P}$****	
$P24_{G} > P24_{MI,P,ME}$****	$P24_{ME} > P24_{MI,P}$****	
$P25_{G} > P25_{MI,P,ME}$****	$P25_{ME} > P25_{MI,P}$****	
$P26_{ME} > P26_{MI,P}$***	$P26_{ME} > P26_{G}$**	
$P29_{G} > P29_{MI,P,ME}$****	$P29_{ME} > P29_{MI,P}$****	
*P < 0,1 **P < 0,05 ***P < 0,01 *P < 0,001		

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 4.32. Diferencias en el grado de adopción de prácticas de motivación y participación del personal por la empresa valenciana según su tamaño.
Porcentaje de empresas de cada segmento (2014)



$P18_{MI} > P18_{P,ME,G}$****	$P18_{G} > P18_{P,ME}$****	$P18_{ME} > P22_{P}$****
$P19_{G} > P19_{MI,P,ME}$****	$P19_{ME} > P19_{MI,P}$****	
$P20_{G} > P20_{MI,P,ME}$****	$P19_{ME} > P19_{MI,P}$****	
$P21_{G} > P21_{MI,P,ME}$****	$P21_{ME} > P21_{P}$****	$P21_{MI} > P21_{P,ME}$****
$P27_{G} > P27_{MI,P,ME}$****	$P27_{ME} > P27_{MI,P}$****	
$P28_{G} > P28_{MI,P,ME}$****	$P28_{ME} > P28_{MI,P}$****	
$P30_{ME} > P30_{MI,P,G}$****	$P30_{P} > P30_{MI,G}$****	$P30_{G} > P30_{MI}$****
*P < 0,1 **P < 0,05 ***P < 0,01 *P < 0,001		

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

IV.6.4. El desempeño laboral de la empresa valenciana según su tamaño

La consecuencia lógica del reducido grado de implantación de prácticas avanzadas de recursos humanos, que favorezcan el desempeño colaborativo de este grupo de interés, es el bajo desempeño laboral de la empresa valenciana (tabla 4.22). Los indicadores de desempeño laboral muestran que la empresa valenciana, en promedio, sigue sin alcanzar resultados satisfactorios para sus trabajadores. La satisfacción promedio que el capital humano alcanza en relación con sus objetivos personales apenas rebasa la nota media actualmente, habiendo vuelto a los niveles de 2004. En la misma línea ha evolucionado el número de quejas y reclamaciones (que podría ser una aproximación a la insatisfacción de la fuerza de trabajo), que tras reducirse un 60% entre 1984 y 2006 ha vuelto a crecer para regresar a niveles de finales de los años 90. En 2014, el número medio de incidencias laborales que cada empleado sufre se acerca a los 12.

Esta falta de capacidad de la empresa valenciana de alinear sus propósitos con las expectativas y demandas de sus trabajadores explica el empeoramiento del índice de orgullo en el trabajo. Este valor expresa el porcentaje de empleados que se sienten orgullosos de trabajar en su empresa y los datos constatan una fuerte caída tras el máximo alcanzado en 2006, cuando casi un 46% de la plantilla era poseedora de este sentimiento. A finales de 2014 el índice apenas rebasó el 32% regresando a niveles de principios de los años 80. No es, pues, extraño que la rotación laboral sea alta (el 41,6% de la plantilla se renueva voluntariamente cada ejercicio) ni que el índice de lealtad, tras mejorar 8 puntos porcentuales entre 1984 y 2008, haya rebotado rápidamente en los años siguientes empeorando unos niveles que se tardó mucho en conseguir.

El escaso avance de la empresa valenciana en cumplir las expectativas y necesidades de sus empleados explica su mínimo grado de cooperación en la mejora continua de la empresa: el número medio anual de sugerencias por trabajador sigue estancado por debajo de cuatro (3,6). Las repercusiones son igualmente visibles en la productividad del trabajo, pues ha vuelto a crecer el absentismo laboral: el número de horas efectivamente trabajadas se ha reducido tras más de dos décadas de lento aumento, situándose en el 87,8%. Al mismo tiempo se incrementa significativamente la conflictividad laboral: el número de conflictos por cada 100 empleados superaba los 31 en 2014, con un aumento del 50% desde 2006, alcanzando niveles de finales de los años 70.

Tabla 4.22. Evolución del desempeño laboral de la empresa valenciana por tamaño (1984-2014)

	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Implicación de los empleados en la empresa	85,70	84,68	86,64	89,95	89,90	89,21	88,02	87,76
Orgullo en el trabajo	33,57	38,25	41,06	45,72	40,92	36,21	25,51	32,01
Conflictividad laboral	29,30	22,96	19,81	20,15	28,12	32,90	34,84	31,43
Lealtad de los empleados a la empresa	35,20	34,51	32,91	30,01	27,09	37,82	39,22	41,56
Insatisfacción de los empleados	16,64	14,44	8,62	6,64	9,35	11,52	11,96	11,63
Siniestralidad laboral	16,07	13,40	7,66	7,16	6,90	6,96	6,86	6,64
Satisfacción de los empleados	2,51	2,80	3,07	3,33	3,35	3,22	3,11	3,07
Cooperación de los empleados	2,94	3,08	3,20	3,26	3,67	3,38	3,38	3,59
Equidad en la distribución de rentas	2,65	2,68	2,67	3,03	2,95	2,70	2,59	2,54

Definiciones de los indicadores

Implicación de los empleados en la empresa	Índice de absentismo laboral medido por el porcentaje horas totales anuales efectivamente trabajadas/horas totales anuales remuneradas (en %).
Orgullo en el trabajo	Porcentaje de los empleados que se sienten orgullosos de trabajar en la empresa.
Conflictividad laboral	Número medio anual de conflictos y disputas laborales por cada 100 empleados.
Lealtad de los empleados a la empresa	Tasa de rotación de los empleados (número anual de empleados que dejan la empresa voluntariamente/personal total, en %).
Insatisfacción de los empleados	Número medio anual de quejas y reclamaciones laborales por empleado.
Siniestralidad laboral	Número medio anual de accidentes y daños laborales por cada 1000 empleados
Satisfacción de los empleados	Índice promedio de satisfacción de los empleados con sus trabajos porque han cumplido o excedido sus objetivos y necesidades personales, medido en una escala creciente 1-5.
Cooperación de los empleados	Número medio anual de sugerencias de mejora del trabajo por empleado
Equidad en la distribución de rentas	Satisfacción de los empleados con la distribución interna de las rentas económicas generadas por la empresa, en una escala creciente 1-5.

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

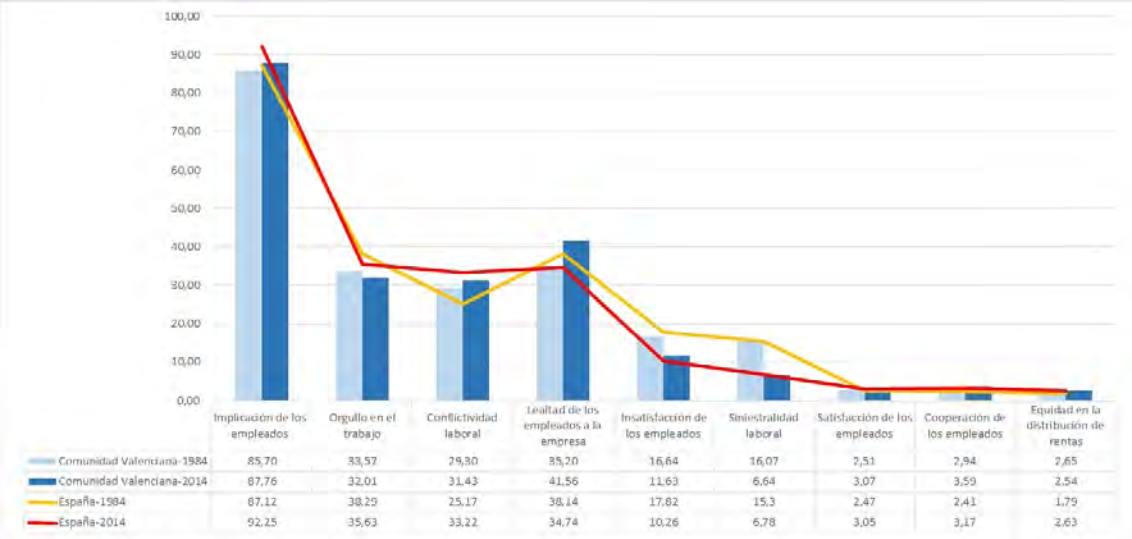
El tejido productivo regional también parece ser incapaz de equilibrar las necesarias políticas de ajuste a las que obligan la contracción de la demanda y el crédito con el mantenimiento de una equidad en la distribución de rentas, que tras haber mejorado significativamente desde la percepción de los trabajadores, empeora desde 2006 e incluso alcanza en 2014 un nivel inferior al de 1984.

El único frente en que el desempeño social ha progresado es la siniestralidad laboral, que se ha reducido un 59% entre 1984 y 2014 sin que el cambio de ciclo haya perjudicado esta mejora. Estos datos invitan a concluir que la empresa valenciana hizo un esfuerzo importante para satisfacer a sus empleados a partir de 1984, que se detuvo en la época de máximo esplendor de la década dorada de crecimiento económico para entrar en una acusada senda descendente con el inicio de la crisis en 2008.

Para situar la evolución de la empresa de la Comunidad Valenciana en su contexto y depurar su trayectoria de posibles circunstancias externas que hayan influido en sus resultados, se puede comparar su desempeño en sostenibilidad laboral con el alcanzada por la empresa del conjunto del territorio nacional en las distintas dimensiones de desempeño ya señaladas (figura 4.33). A efectos de dar una visión de conjunto de la dinámica temporal latente en las poblaciones empresariales española y valenciana, se han tomado únicamente las referencias del año inicial y final de periodo analizado (1984 y 2014).

La situación de la empresa valenciana parece haber empeorado durante los últimos 30 años en relación a la empresa española. La empresa valenciana disfrutaba en 1984 de una mayor lealtad, satisfacción, cooperación y percepción de equidad en la distribución de rentas de los empleados, ventajas de las que sólo ha retenido la relativa a la cooperación quedando en práctica igualdad en satisfacción. Sus debilidades de entonces en implicación de los empleados y orgullo en el trabajo permanecen. Sólo ha evolucionado a mejor en conflictividad y siniestralidad laboral, pero sin lograr distanciarse de la media nacional en una magnitud destacable. Es decir, dentro de un escenario general de mejora de la responsabilidad de la empresa ante su principal grupo de interés interno, la empresa valenciana ha logrado avances menores que su homóloga española. La competitividad se mide siempre en términos relativos, por lo que cabe aventurar problemas competitivos al dilapidar fortalezas esenciales como son la lealtad y la satisfacción de los trabajadores.

Figura 4.33. Evolución comparada del desempeño laboral de la empresa valenciana y española (1984-2014)



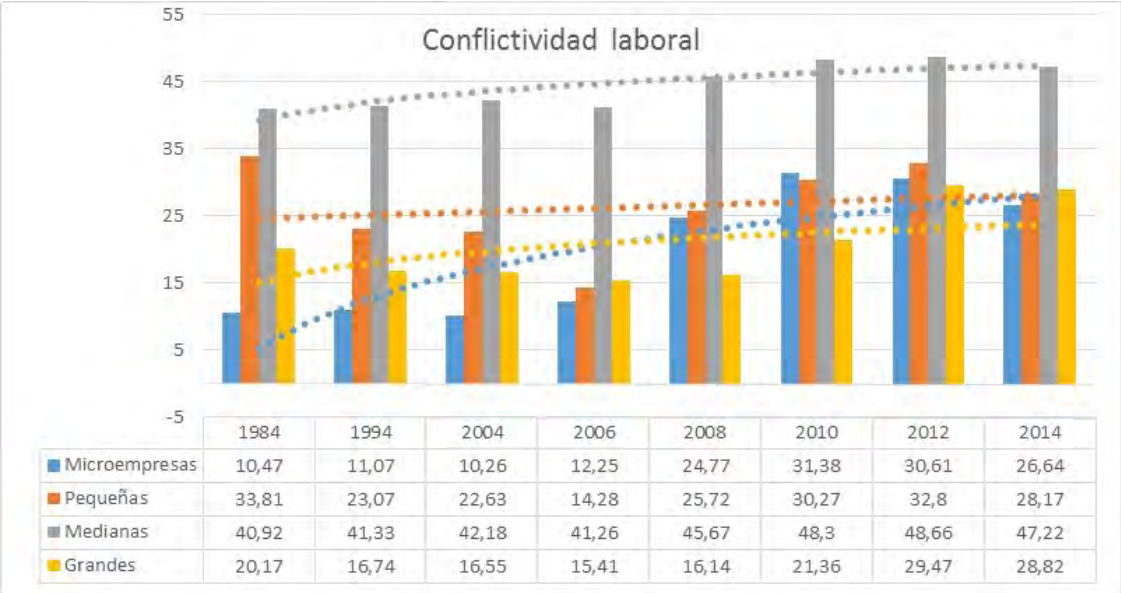
	Implicación de los empleados	Orgullo en el trabajo	Conflictividad laboral	Lealtad de los empleados a la empresa	Insatisfacción de los empleados	Siniestralidad laboral	Satisfacción de los empleados	Cooperación de los empleados	Equidad en la distribución de rentas
Comunidad Valenciana-1984	85,70	33,57	29,30	35,20	16,64	16,07	2,51	2,94	2,65
Comunidad Valenciana-2014	87,76	32,01	31,43	41,56	11,63	6,64	3,07	3,59	2,54
España-1984	87,12	38,29	25,17	38,14	17,82	15,3	2,47	2,41	1,79
España-2014	92,25	35,63	33,22	34,74	10,26	6,78	3,05	3,17	2,63

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Sin embargo, este análisis referido al promedio de la empresa valenciana debe tomarse con precaución ante la variabilidad de la situación según el tamaño. El estado y la tendencia observables en la pyme son completamente distintos a los apreciados en la gran empresa. El colectivo de pyme también se revela como heterogéneo, con patrones evolutivos diferenciados entre los distintos estratos ya distinguidos anteriormente en este mismo informe. Veamos primeramente los dos aspectos en que se ha apreciado mejor evolución de la empresa valenciana, que son los referentes a la conflictividad y a la siniestralidad laborales.

En cuanto al primero (figura 4.34) la evolución parece apuntar un choque cada vez mayor entre los objetivos de empresa y empleado dado el crecimiento del número medio anual de las disputas laborales (que viene dado en valor por cada 100 empleados). La conflictividad laboral tiene una tendencia subyacente claramente alcista y ha crecido entre 1984 y 2014 en todos los segmentos excepto entre las pequeñas, pero especialmente entre las microempresas que han multiplicado su número de conflictos laborales por 2,5 hasta alcanzar los 26,6 conflictos en 2014, situándose cerca del nivel de las pequeñas firmas (28,2) y las grandes compañías (28,8).

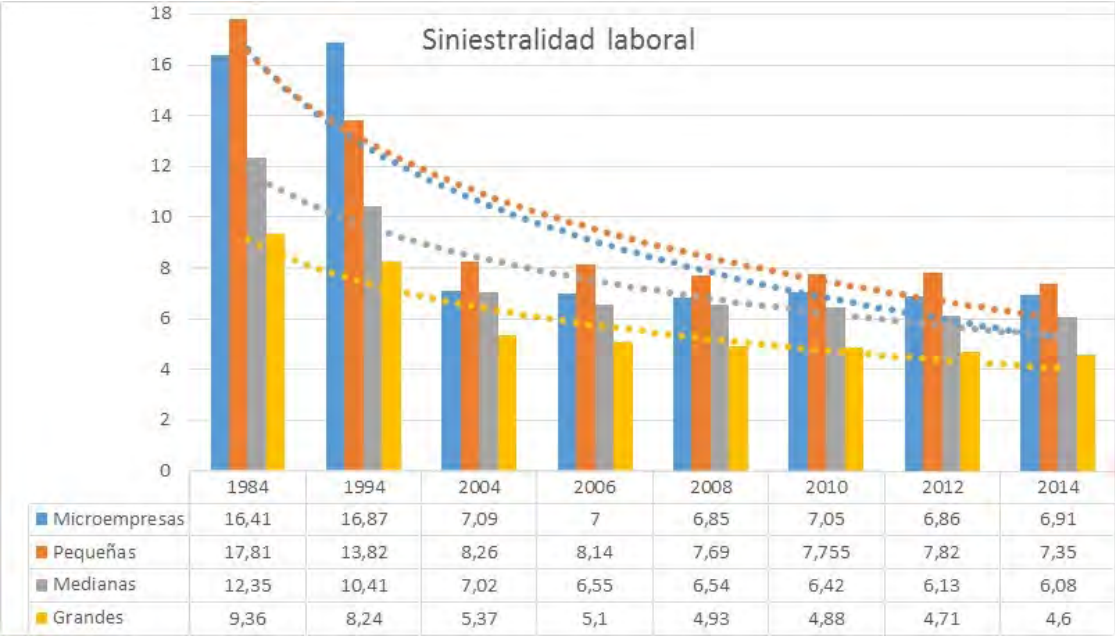
Figura 4.34. Evolución de la conflictividad laboral en la empresa valenciana por tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Microempresas	10,47	11,07	10,26	12,25	24,77	31,38	30,61	26,64
Pequeñas	33,81	23,07	22,63	14,28	25,72	30,27	32,8	28,17
Medianas	40,92	41,33	42,18	41,26	45,67	48,3	48,66	47,22
Grandes	20,17	16,74	16,55	15,41	16,14	21,36	29,47	28,82

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 4.35. Evolución de la siniestralidad laboral en la empresa valenciana por tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Microempresas	16,41	16,87	7,09	7	6,85	7,05	6,86	6,91
Pequeñas	17,81	13,82	8,26	8,14	7,69	7,755	7,82	7,35
Medianas	12,35	10,41	7,02	6,55	6,54	6,42	6,13	6,08
Grandes	9,36	8,24	5,37	5,1	4,93	4,88	4,71	4,6

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

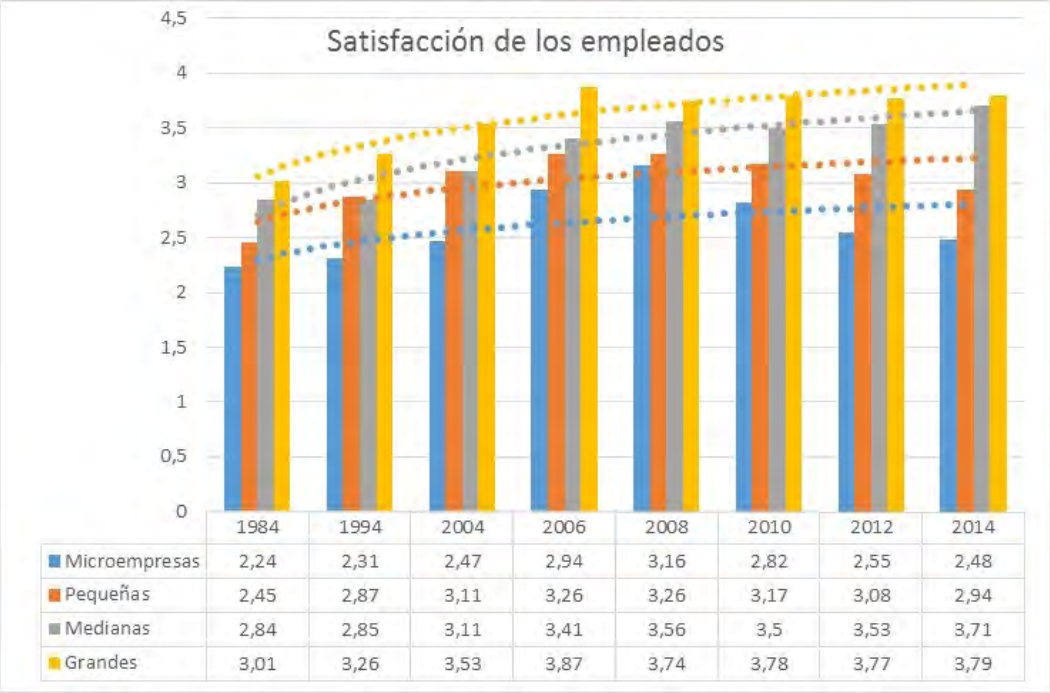
La mayor conflictividad en términos absolutos se da en las medianas empresas que tras crecer un 15,4% alcanza los 47,2 conflictos laborales en 2014. La tónica general durante el periodo ha sido el descenso de la conflictividad durante la fase de prosperidad y su inversión con la llegada de la crisis. La excepción son las microempresas que han sufrido un descontento laboral creciente hasta 2014, reflejando así problemas con su fuerza de trabajo que son independientes del ciclo económico.

La siniestralidad laboral ha tenido un comportamiento francamente positivo (figura 4.35) consiguiendo descender para las empresas de todos los estratos, que han logrado minorar los incidentes a niveles inferiores en más del 50% de los censados en 1984, sin que esta dinámica se haya visto afectada por la coyuntura económica. La responsabilidad laboral de la empresa valenciana ha tenido pues una tónica general de aseguramiento del trabajo. Dentro de este escenario satisfactorio, el nivel más bajo de siniestralidad laboral se da en las grandes compañías, con 4,6 incidentes por cada 1000 empleados en 2014, posición que ya disfrutaba al principio del periodo.

Sin embargo, estas dos primeras notas del desempeño laboral vienen referidas a las dos dimensiones de la responsabilidad de la empresa con sus trabajadores que están más reguladas legalmente y en las que la organización de los empleados más se deja notar por la sindicalización. El desarrollo de la legislación laboral y el marco de negociación colectiva imponen serias restricciones al ejercicio por la empresa de la discrecionalidad en la organización del trabajo, obligándola a asumir altos estándares de responsabilidad en prevención de riesgos laborales y cumplimiento de pactos salariales y en otros puntos de la vida laboral estipulados en los convenios.

La situación es bien distinta en aquellos aspectos de la responsabilidad laboral que dependen de la convergencia de intereses y del ejercicio voluntario de compromisos por motivos desligados de imperativos legales. Para aproximarnos a este aspecto, se han manejado dos variables que miden la satisfacción en el trabajo en base a una escala 1-5 de percepción de cumplimiento de sus objetivos y necesidades personales (figura 4.36) y a partir del número medio de quejas y reclamaciones laborales por empleado (figura 4.37).

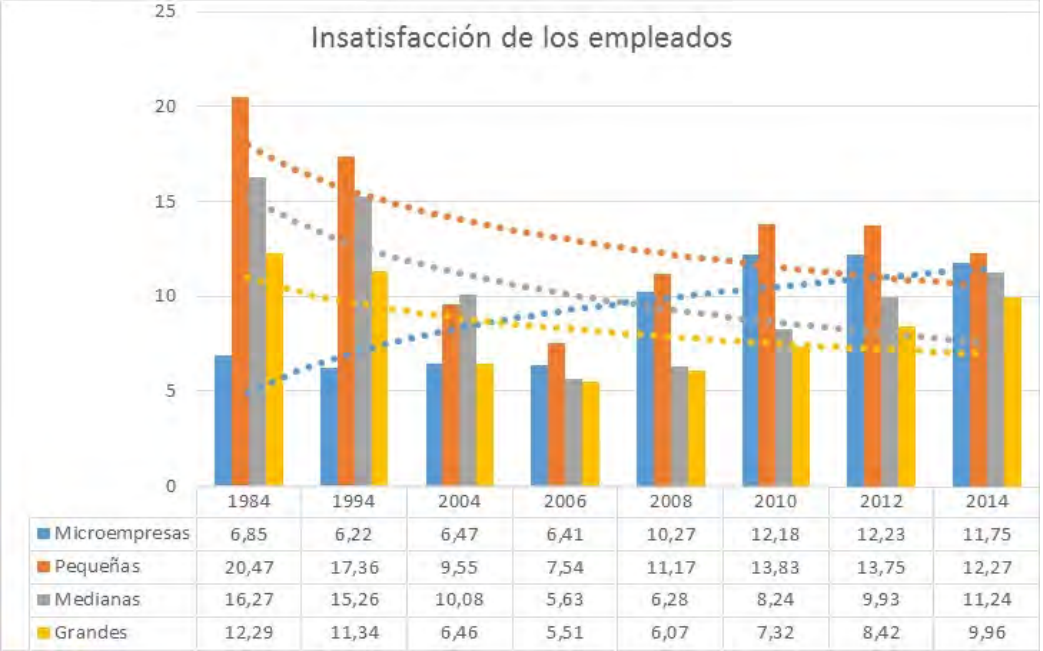
Figura 4.36. Evolución de la satisfacción de los empleados en la empresa valenciana por tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Microempresas	2,24	2,31	2,47	2,94	3,16	2,82	2,55	2,48
Pequeñas	2,45	2,87	3,11	3,26	3,26	3,17	3,08	2,94
Medianas	2,84	2,85	3,11	3,41	3,56	3,5	3,53	3,71
Grandes	3,01	3,26	3,53	3,87	3,74	3,78	3,77	3,79

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 4.37. Evolución de la insatisfacción de los empleados en la empresa valenciana por tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Microempresas	6,85	6,22	6,47	6,41	10,27	12,18	12,23	11,75
Pequeñas	20,47	17,36	9,55	7,54	11,17	13,83	13,75	12,27
Medianas	16,27	15,26	10,08	5,63	6,28	8,24	9,93	11,24
Grandes	12,29	11,34	6,46	5,51	6,07	7,32	8,42	9,96

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La satisfacción de los empleados de la empresa valenciana creció de modo notable durante los años 80 y 90, hasta rebasar a principios de siglo el nivel 3 en todos los estratos de tamaño excepto las microempresas. El índice alcanza niveles realmente altos, alrededor de 3,5 y 3,7 en las medianas y grandes empresas, que no sufren de forma apreciable los efectos de la crisis e incluso progresan desde 2008. En cambio, la satisfacción de los empleados en microempresas y pequeñas empresas ha declinado desde los niveles medios alcanzados hacia 2008, quedando en 2014 por debajo del umbral de aceptabilidad. Especialmente llamativa es la bajada y el reducido nivel de satisfacción medio de los empleados en microempresas (apenas 2,5), que ha sido siempre el menor de todos los estratos durante el periodo observado dándole así al dato un carácter estructural.

Aunque en sentido inverso, el índice de insatisfacción refleja resultados parcialmente convergentes. Las quejas y reclamaciones laborales son significativamente menores en las grandes empresas (10 en promedio anual por empleado) y en las medianas compañías (11,2), si bien en este segundo caso con un estrecho margen diferencial respecto a las microempresas (11,8) y pequeñas empresas (12,3). Estas expresiones de insatisfacción descendieron de forma acusada hasta 2006 para crecer luego de modo igualmente intenso. Existe una posible contradicción entre el aumento continuo del índice de insatisfacción y la estabilidad del índice de satisfacción entre medianas y grandes empresas durante el periodo 2008 a 2014, que quizás pueda atribuirse a una cultura de mayor formalización de las quejas en las organizaciones más grandes.

La tendencia decreciente del índice de insatisfacción en pequeñas, medianas y grandes empresas contrasta con la pulsión alcista de las microempresas. El crecimiento en el último quinquenio de las quejas en pequeñas, medianas y grandes empresas es un efecto claro de la entrada en crisis y la quiebra de la paz social. Pero el aumento de la insatisfacción laboral en las microempresas deriva de una tendencia que proviene ya de los años 80, a la que la crisis sólo le ha dado nuevos bríos. Sus orígenes deben ser pues de índole estructural, al igual que el caso de índice de satisfacción. Dado que otros indicadores de sostenibilidad laboral no justifican una insatisfacción por conducta empresarial negligente, cabe pensar que la baja satisfacción y la alta enunciación de expresiones de desagrado laboral por los empleados de microempresas se deba a su percepción de oportunidades

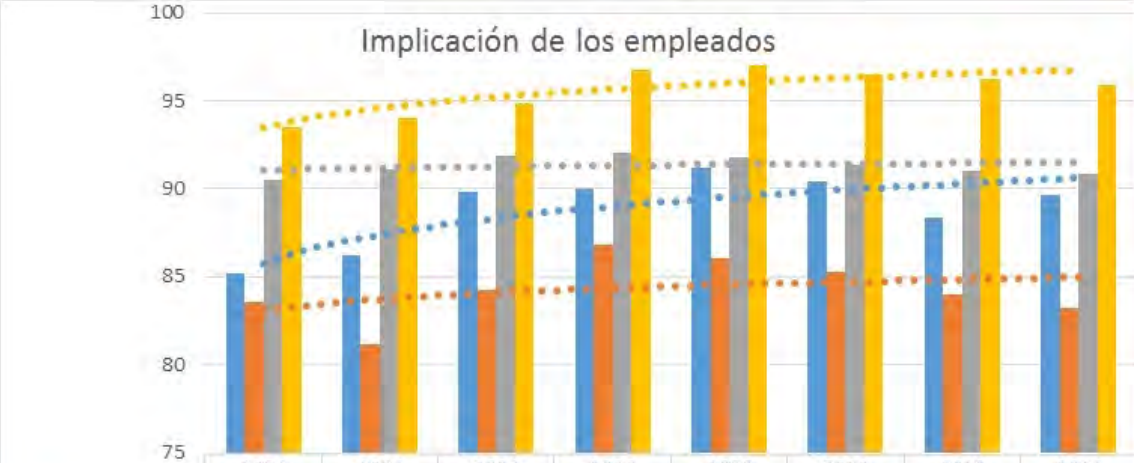
limitadas de compensación y mejora profesional en estas empresas por su talla reducida.

Una satisfacción laboral más elevada debería traducirse en una mayor implicación laboral en el logro de los objetivos organizativos (como la mejora de la productividad), un sentimiento de orgullo por pertenencia a la organización y niveles más altos de lealtad y cooperación.

La responsabilidad laboral de la empresa valenciana desde el ángulo de la implicación de los trabajadores (figura 4.38) es coherente con su valoración de su satisfacción en el trabajo. El compromiso, medido por el porcentaje de las horas totales efectivamente trabajadas sobre las remuneradas, sólo ha subido en términos reales en las microempresas y las grandes empresas, permaneciendo estable en el resto. Este índice de absentismo es menor en las grandes compañías que logran se trabaje el 96% de las horas totales remuneradas, seguidas de las medianas (90,8%) y las microempresas (89,6%), quedando bastante distanciadas las pequeñas (83,2%). La implicación de los empleados así medida tuvo un crecimiento entre 1984 y 2016, para iniciar luego con la crisis un suave descenso que parece haberse estabilizado en 2014.

El sentimiento de orgullo por la pertenencia a la organización (figura 4.39) ha evolucionado de forma paralela a la implicación de los empleados, creciendo durante la fase de prosperidad para descender desde los máximos de 2006 si bien en este caso la caída no parece haberse detenido en 2014 con la excepción del caso de las microempresas. El porcentaje de empleados que se declaran orgullosos rebasa el 54,5% de la plantilla entre las grandes compañías habiendo crecido 7,7 puntos desde 1984; el índice rebasó el nivel del 60% entre 1994 y 2008 con un máximo del 63,9% en 2006. En cambio, el orgullo en el trabajo ha descendido en el resto y de modo especialmente significativo entre micro y pequeñas empresas que han perdido 3,7 puntos para quedar en niveles del 21,7% y 28,8% respectivamente. Las medianas empresas, pese a su sensible retroceso desde 2008 (10 puntos) mantienen el orgullo de pertenencia de casi un 39% de su plantilla. Es decir, la gran empresa tiene un índice de orgullo en el trabajo 2,5 veces superior al de las microempresas, prácticamente dobla a las microempresas y es un 40% mayor al de las medianas empresas. La gran empresa es también el único segmento con una tendencia de fondo creciente.

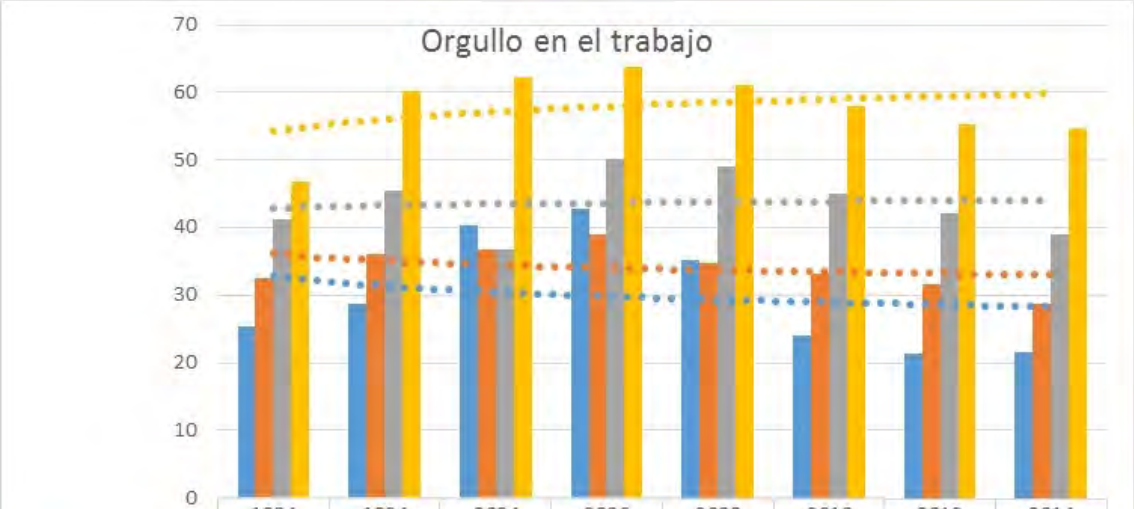
Figura 4.38. Evolución de la implicación de los empleados en la empresa valenciana por tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Microempresas	85,2	86,22	89,85	90,04	91,23	90,45	88,36	89,62
Pequeñas	83,6	81,14	84,22	86,84	86,09	85,32	84,01	83,22
Medianas	90,51	91,14	91,86	92,07	91,78	91,36	91,05	90,84
Grandes	93,47	94,01	94,88	96,72	96,99	96,47	96,21	95,9

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

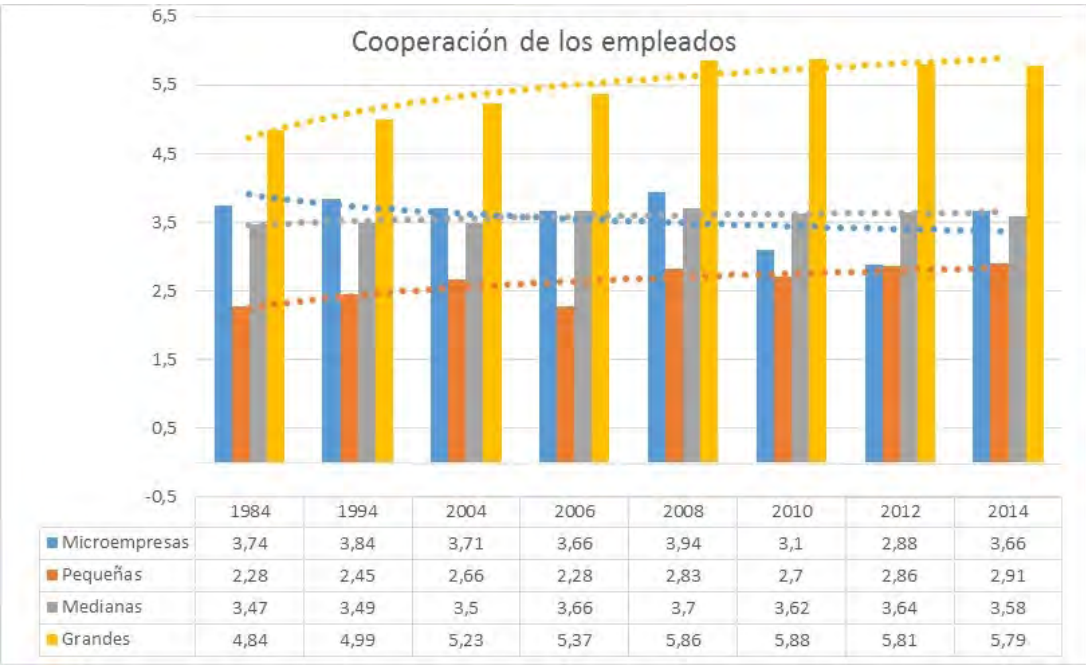
Figura 4.39. Evolución del orgullo en el trabajo en la empresa valenciana por tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Microempresas	25,34	28,81	40,39	42,73	35,27	24,07	21,38	21,66
Pequeñas	32,47	36,17	36,86	39,07	34,71	33,27	31,71	28,82
Medianas	41,14	45,47	36,86	50,23	49,05	45,08	42,19	38,95
Grandes	46,84	60,23	62,17	63,85	61,1	58,06	55,24	54,52

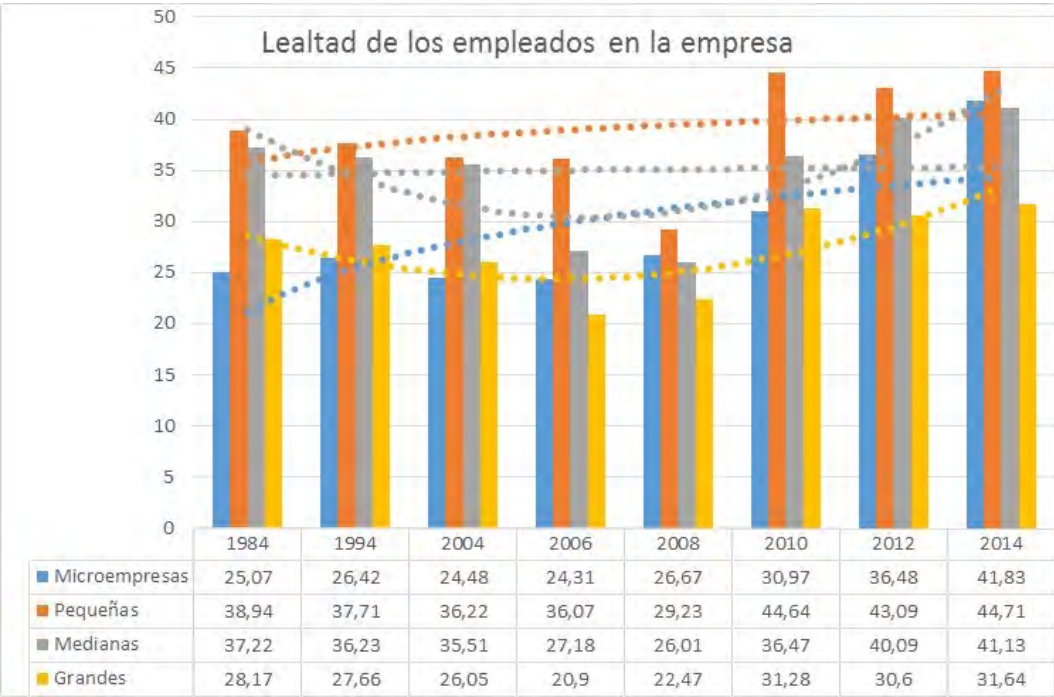
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 4.40. Evolución de la cooperación de los empleados en la empresa valenciana por tamaño (1984-2014)



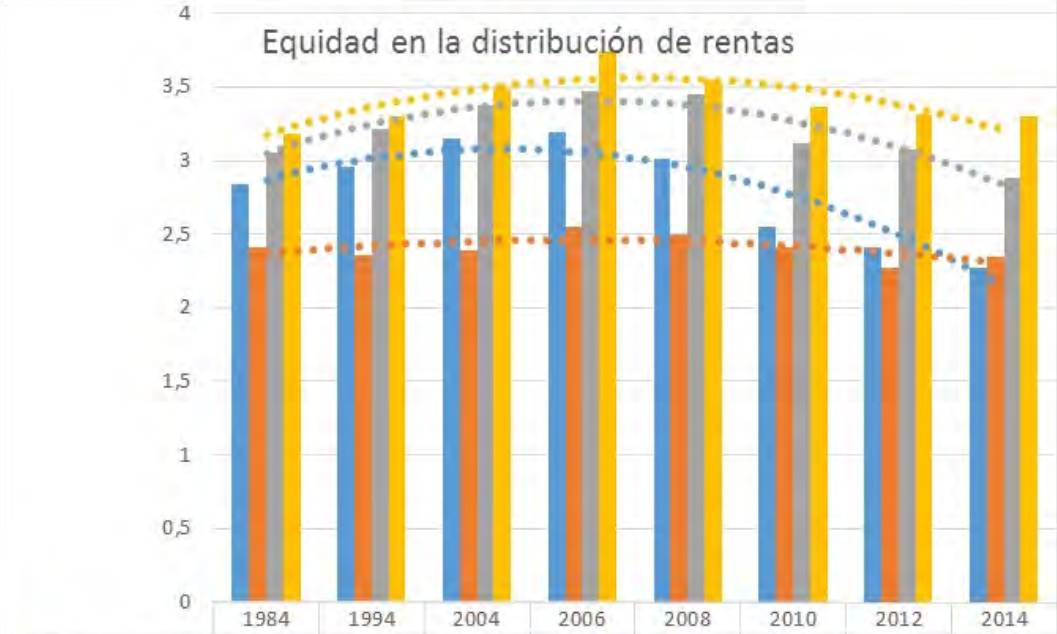
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 4.41. Evolución de la lealtad de los empleados en la empresa valenciana por tamaño (1984-2014)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 4.42. Evolución de la percepción de equidad en la distribución de rentas por los empleados en la empresa valenciana por tamaño (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Microempresas	2,84	2,96	3,15	3,19	3,01	2,55	2,41	2,27
Pequeñas	2,41	2,36	2,39	2,55	2,5	2,41	2,27	2,35
Medianas	3,05	3,21	3,38	3,47	3,45	3,12	3,08	2,88
Grandes	3,18	3,3	3,49	3,74	3,55	3,36	3,31	3,3

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

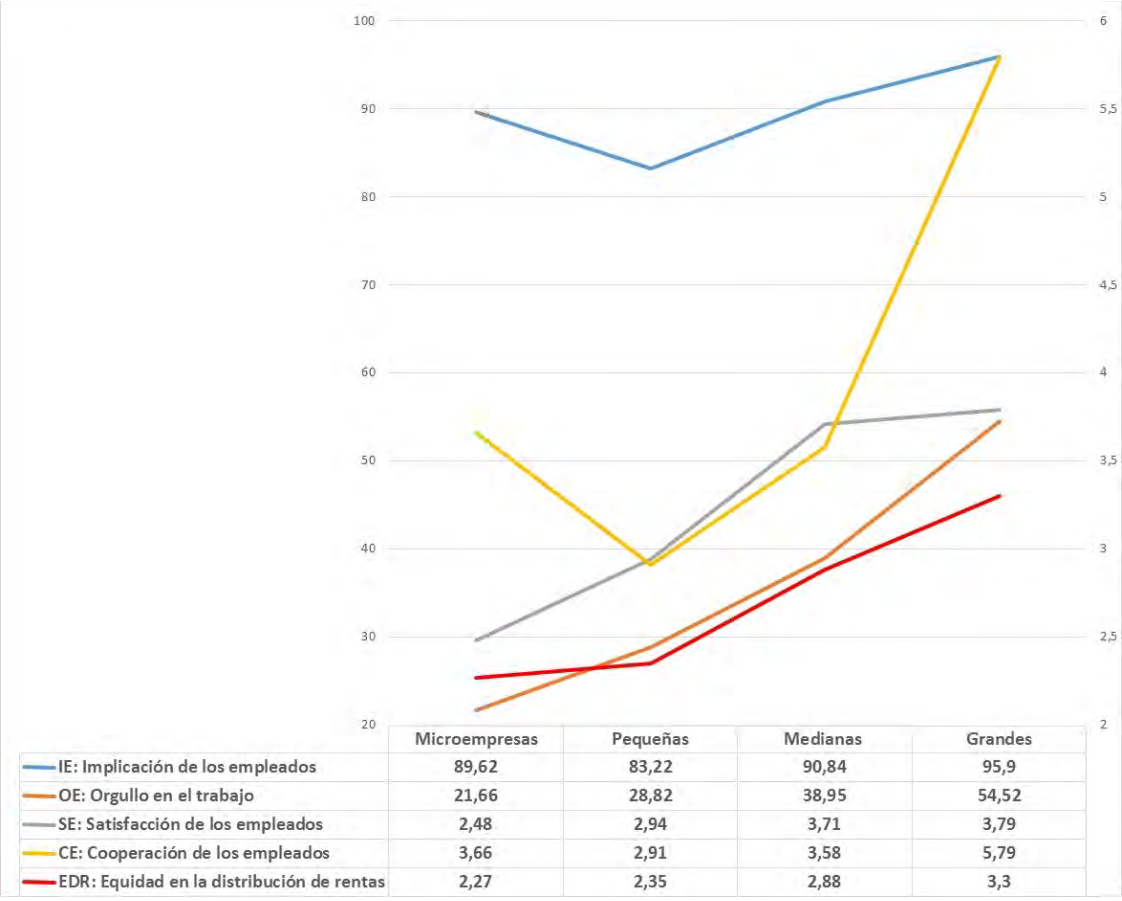
La evolución y el estado de la cooperación de los trabajadores de la empresa valenciana (figura 4.40) es consistente con su satisfacción. Excepto en las microempresas, las aportaciones de mejora emanadas de los empleados han crecido y en el caso de las grandes compañías de modo especialmente intenso. La disposición a cooperación en la mejora del trabajo es especialmente alta en las grandes compañías, que tienen 5,8 sugerencias de mejora por empleado en promedio, bastante por encima de microempresas y medianas empresas (alrededor de 3,6) y prácticamente duplicando la propensión de las pequeñas (2,9). La tendencia de la predisposición a la cooperación es creciente en la gran empresa y decreciente en microempresas y medianas. La suave tendencia alcista de las pequeñas empresas parece lógica ante el bajo grado de participación de sus empleados que tiene un margen de mejora muy importante.

La coherencia del marco explicativo que hemos estado construyendo se rompe cuando se analiza la lealtad de los empleados a la empresa en la que están actualmente contratados (figura 4.41). Esta variable está medida por la tasa de rotación de los empleados y tiene pues una relación inversa con la lealtad, presumiendo que cuanto mayor es el porcentaje de empleados que voluntariamente dejan la organización menor es el compromiso de continuidad que les vincula. El estudio indica que la tasa de rotación ha aumentado claramente en todos los segmentos de tamaño, pero especialmente en las microempresas (casi 17 puntos que supone un incremento del 67%), siendo actualmente superior al 41% de la plantilla en términos promedios anuales en microempresas y medianas empresas, aunque la mayor rotación se da en las pequeñas (44,7%). Las grandes empresas en cambio ven reducida su rotación al 31,6%, apenas 3,5 puntos más que en 1984. Así pues, la tendencia de fondo es hacia una estabilidad o ligero aumento, mientras que la pulsión en el resto de segmentos es claramente creciente. En todos los casos, la rotación está relacionada inversamente con el ciclo económico.

Probablemente, los problemas de satisfacción, motivación, implicación, cooperación y lealtad que aquejan a las pymes valencianas tienen una de sus causas en la percepción de equidad en la distribución del valor por parte de los trabajadores. La figura 4.42 recoge esta percepción por estratos de tamaño. Los datos indican que la mejor percepción de equidad en la distribución de rentas se da en las grandes empresas (puntuando 3,3 puntos sobre 5 posibles), habiéndose mantenido este colectivo como el mejor valorado durante todo el periodo y consiguiendo mejorar su valoración del inicio. Las medianas empresas también consiguen colocarse por encima de la media en el intervalo temporal acotado, aunque en 2014 han caído por debajo del promedio, del valor neutral y del nivel del que partían en 1984. El peor escenario es el de las micro y sobre todo de las pequeñas empresas, que no sólo caen en términos absolutos por debajo de su nivel de partida, sino que sufren un fuerte retroceso desde sus máximos de mediados de la primera década del siglo, hasta quedar en 2,2 y 2,4 puntos respectivamente. El crecimiento del valor creado durante las fases expansivas permite unas compensaciones satisfactorias para todos los grupos de interés internos. Pero el deterioro de la economía impone planes de ajuste que, en general, son mal encajados por los actores laborales renaciendo entonces las clásicas protestas sobre la asimétrica distribución de rentas sobre

todo en las microempresas. Luego, aunque todas las empresas comparten la clásica forma de ∩ sea cual sea su dimensión, las medianas y grandes empresas tienen una curva descendente de menor pendiente especialmente en relación a las microempresas.

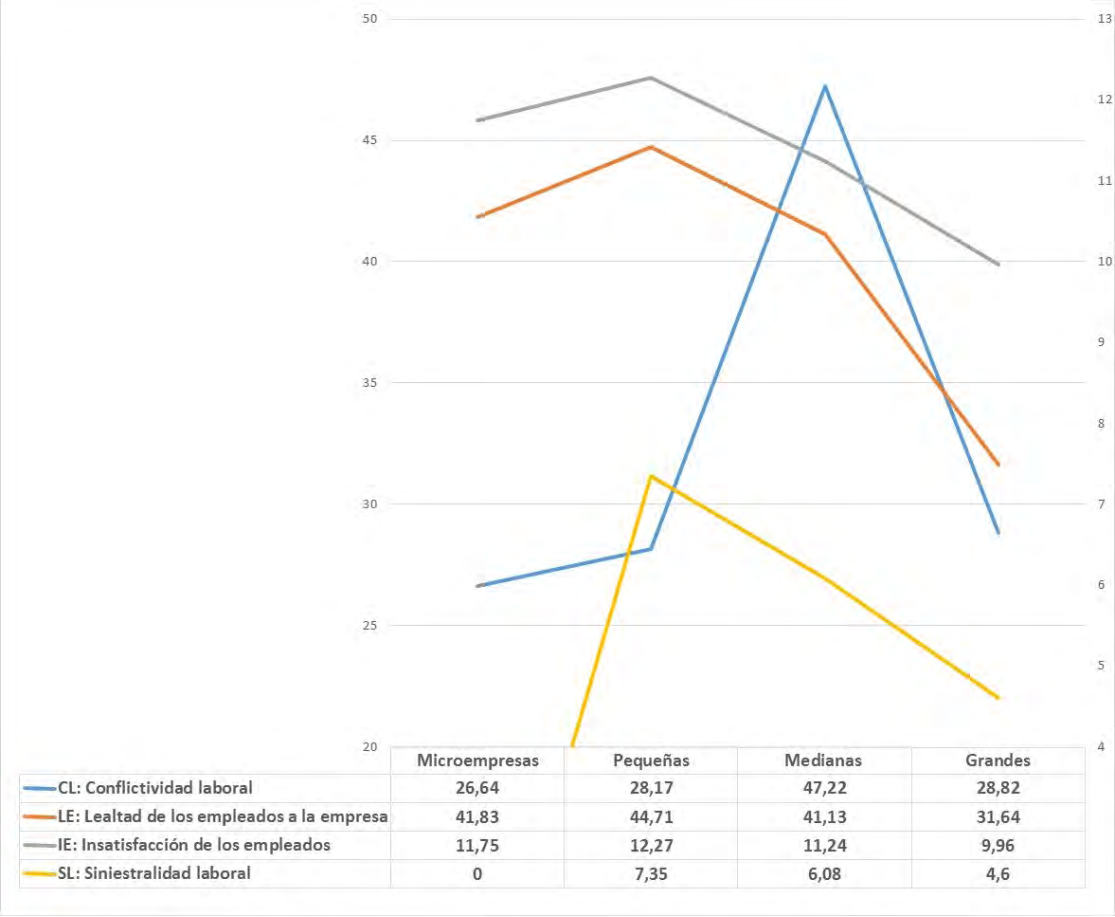
Figura 4.43. Responsabilidad laboral de la empresa valenciana por tamaño: implicación, orgullo, satisfacción, cooperación y equidad (2014)



$IE_G > IE_{MI,ME}$***	$IE_G > IE_P$****	$IE_{MI,ME} > IE_P$**
$OE_G > OE_{MI,P,ME}$****	$OE_{ME} > OE_{MI,P}$****	
$SE_{ME,G} > OE_{MI,P}$****		
$CE_G > CE_{MI,P,ME}$****	$CE_{MI,ME} > CE_P$***	
$EDR_G > EDR_{MI,P}$****	$EDR_{ME} > EDR_{MI,P}$**	
*P < 0,1 **P < 0,05 ***P < 0,01	*P < 0,001	

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 4.44. Responsabilidad laboral de la empresa valenciana por tamaño: conflictividad, lealtad, insatisfacción y siniestralidad (2014)



$CL_{ME} > CL_{MI,P,G}$***	$IE_{MI,P,ME} > IE_G$***
$LE_{MI,P,ME} > LE_G$****	$SL_{,P,ME} > SL_G$***
*P < 0,1 **P < 0,05 ***P < 0,01 *P < 0,001	

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

En conclusión, la sostenibilidad laboral es significativamente mayor en la gran empresa valenciana seguida por la microempresa, mientras que las pequeñas y medianas empresas exhiben el peor desempeño. Para aquellas dimensiones de esta responsabilidad que se han medido con indicadores relacionados directamente con ella (figura 4.43), podemos ver curvas claramente crecientes con el tamaño (es el caso de la satisfacción, el orgullo en el trabajo y la percepción de equidad), o a lo sumo, con formas en U colocándose los mínimos en las pequeñas y los máximos en las grandes com-

pañías (como sucede con la implicación y la cooperación). En las dimensiones de la responsabilidad laboral aproximadas con indicadores que reflejan la misma de forma inversa (figura 4.44), podemos ver curvas en forma de ∩ colocándose el máximo en las pequeñas y medianas empresas y los mínimos en las grandes empresas.

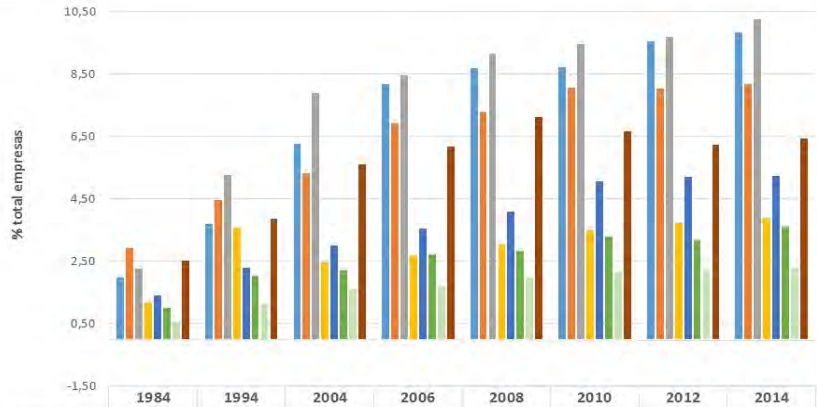
IV.6.5. Prácticas de sostenibilidad de la cadena de suministro en la empresa valenciana según su tamaño

El análisis de las formas modernas de organización de la producción ha resaltado el desarrollo de los modelos reticulares basados en la cooperación con stakeholders vinculados a la empresa en la cadena de suministro. Por consiguiente, es importante conocer qué prácticas está adoptando la empresa valenciana en relación a estos grupos de interés, para comprender su desempeño colaborativo en el sistema de valor. La tabla 4.23 compila los datos descriptivos de la difusión de estas prácticas en la empresa valenciana y en sus distintos segmentos de tamaño para el periodo 1984-2014.

En promedio, la difusión de innovaciones organizativas para avanzar en sostenibilidad de la cadena de suministro en el tejido productivo valenciano es aún reducida (figura 4.45). La práctica más difundida apenas ha penetrado en el 10% de las empresas valencianas, retratando pues un diseño del sistema de valor muy orientado hacia la extracción unilateral de ventajas. En general, el crecimiento de la adopción de estas prácticas ha sido lineal durante las tres últimas décadas, adoptando pues una dinámica temporal creciente en la que los cambios de ciclo económico no parecen haber influido de forma significativa.

Las dos prácticas más generalizadas son precisamente las menos avanzadas en términos de sostenibilidad y que vienen justificadas ya por el aseguramiento de la calidad de los suministros y de la legalidad de los proveedores. Se trata de las acciones encaminadas a implicar a los proveedores en la definición de los estándares para controlar su comportamiento (9,8%) y las auditorías de cumplimiento legal de los proveedores (10,3%). En un segundo nivel se sitúan las prácticas relacionadas con el desarrollo de pautas cooperativas entre empresa y proveedores, sean en forma de relaciones estables y duraderas (que pueden adoptar múltiples caminos como son las compras concertadas, alianzas, etc.) extendidas al 8,2% de empresas, sean en forma del simple intercambio de información relevante sobre el negocio que ha sido adoptada por el 6,4% aunque la tendencia parece dar signos de un menor interés desde 2008.

Figura 4.45. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad de la cadena de suministro en la empresa valenciana Porcentaje total de empresas (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRP1. Implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento	1,97	3,70	6,26	8,18	8,69	8,73	9,56	9,84
PRP2. Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los proveedores (compras concertadas, alianzas, etc.)	2,93	4,46	5,32	6,91	7,29	8,06	8,04	8,18
PRP3. Auditorías de cumplimiento legal de los proveedores	2,25	5,26	7,88	8,45	9,14	9,45	9,67	10,25
PRP4. Normas no discriminatorias de compras	1,17	3,58	2,45	2,69	3,04	3,50	3,76	3,88
PRP5. Normas de negociación con proveedores basadas en la equidad	1,41	2,28	3,01	3,54	4,09	5,07	5,21	5,24
PRP6. Contratos de suministro que incorporan criterios de SSE	1,00	2,02	2,21	2,71	2,83	3,29	3,19	3,59
PRP7. Programas de comercio justo	0,57	1,13	1,61	1,70	1,98	2,16	2,23	2,28
PRP8. Intercambio de información relevante sobre el negocio con los proveedores	2,53	3,86	5,60	6,18	7,13	6,67	6,24	6,44

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La instauración de un modelo de cadena de suministro presidido por un trato justo a todos los proveedores parece una condición ineludible para conseguir procesos que creen valor de forma duradera, pero tampoco ha progresado demasiado: las normas no discriminatorias de compras se observan en el 3,9% y las normas de negociación con los proveedores basadas en la equidad en un 5,2%. El último lugar en el ranking por orden de adopción está ocupado por las empresas en las que la sostenibilidad adquiere su sentido más genuino, como son los contratos de suministro que incorporan ya criterios de SSE (3,6%) y los programas de comercio justo (2,3%).

Tabla 4.23. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad de la cadena de suministro por la empresa valenciana según su tamaño (1984-2014)

EMPRESAS SIN ASALARIADOS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRP1. Implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento	1,08	1,25	3,85	5,96	5,84	6,07	7,21	7,54
PRP2. Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los proveedores (compras concertadas, alianzas, etc.)	2,48	4,82	5,9	7,72	8,04	8,01	7,65	7,53
PRP3. Auditorías de cumplimiento legal de los proveedores	0,25	3,74	3,96	4,08	4,14	4,11	4,25	4,39
PRP4. Normas no discriminatorias de compras	0,41	4,81	1,09	1,11	1,18	1,23	1,28	1,37
PRP5. Normas de negociación con proveedores basadas en la equidad	0,28	1,36	1,92	2,25	3,47	5,28	5,36	5,07
PRP6. Contratos de suministro que incorporan criterios de SSE	0,85	1,85	1,28	2,08	1,71	2,28	1,88	2,22
PRP7. Programas de comercio justo		0,18	0,22	0,21	0,36	0,48	0,45	0,52
PRP8. Intercambio de información relevante sobre el negocio con los proveedores	1,47	1,82	1,96	2,28	3,08	2,74	2,22	2,67

MICROEMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRP1. Implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento	1,85	2,96	5,28	7,14	7,90	7,85	6,58	7,02
PRP2. Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los proveedores (compras concertadas, alianzas, etc.)	2,08	3,17	3,28	3,40	3,08	3,05	2,74	2,50
PRP3. Auditorías de cumplimiento legal de los proveedores	1,65	5,28	7,28	7,93	8,65	8,49	800,7	8,90
PRP4. Normas no discriminatorias de compras	0,50	0,84	1,27	1,95	2,13	2,97	3,87	4,18
PRP5. Normas de negociación con proveedores basadas en la equidad	1,84	1,96	3,08	3,87	3,64	3,01	2,95	3,31
PRP6. Contratos de suministro que incorporan criterios de SSE	0,83	1,60	1,85	1,93	2,47	2,65	2,90	3,47
PRP7. Programas de comercio justo	0,58	1,42	1,95	2,08	2,76	2,88	3,17	3,15
PRP8. Intercambio de información relevante sobre el negocio con los proveedores	2,08	4,31	6,97	7,55	7,89	7,21	6,17	6,03

PEQUEÑAS EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRP1. Implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento	1,22	2,08	4,47	4,95	5,23	5,08	5,37	5,41
PRP2. Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los proveedores (compras concertadas, alianzas, etc.)	4,85	4,37	4,31	4,08	4,71	5,93	6,02	6,95
PRP3. Auditorías de cumplimiento legal de los proveedores	3,58	3,96	9,28	11,08	13,25	13,9	14,07	14,28
PRP4. Normas no discriminatorias de compras	1,85	1,46	3,28	3,05	4,83	5,55	6,04	6,13
PRP5. Normas de negociación con proveedores basadas en la equidad	2,27	2,35	2,40	2,91	2,32	2,98	3,07	3,11
PRP6. Contratos de suministro que incorporan criterios de SSE	0,38	0,97	1,94	2,05	2,25	2,86	2,97	3,00
PRP7. Programas de comercio justo	0,87	1,06	1,31	2,14	2,22	2,88	2,78	2,86
PRP8. Intercambio de información relevante sobre el negocio con los proveedores	2,47	4,86	8,91	11,17	13,52	10,21	9,30	8,04

MEDIANAS EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRP1. Implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento	6,28	12,85	14,80	18,69	21,29	20,07	25,14	24,10
PRP2. Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los proveedores (compras concertadas, alianzas, etc.)	3,07	3,95	6,28	8,46	10,31	15,47	17,45	18,31
PRP3. Auditorías de cumplimiento legal de los proveedores	6,60	8,66	11,47	13,58	16,07	18,44	20,41	23,28
PRP4. Normas no discriminatorias de compras	4,41	6,28	7,09	7,96	8,74	8,91	9,47	9,55
PRP5. Normas de negociación con proveedores basadas en la equidad	3,47	5,85	6,94	8,04	8,34	8,96	9,45	9,93
PRP6. Contratos de suministro que incorporan criterios de SSE	2,41	4,04	5,24	6,28	7,95	7,67	8,02	8,33
PRP7. Programas de comercio justo	2,07	3,92	5,07	5,58	6,09	6,31	6,79	6,90
PRP8. Intercambio de información relevante sobre el negocio con los proveedores	4,08	5,17	8,96	10,17	12,14	13,56	14,09	14,46

GRANDES EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRP1. Implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento	6,92	20,29	20,18	21,27	24,47	25,08	25,7	26,06
PRP2. Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los proveedores (compras concertadas, alianzas, etc.)	5,07	8,25	9,04	15,31	16,24	19,87	20,17	20,93
PRP3. Auditorías de cumplimiento legal de los proveedores	14,47	18,28	30,41	32,58	35,08	36,47	35,22	38,65
PRP4. Normas no discriminatorias de compras	4,24	7,48	9,45	10,47	11,23	13,47	12,47	12,55
PRP5. Normas de negociación con proveedores basadas en la equidad	4,45	6,02	6,78	7,95	8,41	9,10	9,63	10,09
PRP6. Contratos de suministro que incorporan criterios de SSE	3,08	5,91	6,85	7,02	7,79	8,95	9,01	9,90
PRP7. Programas de comercio justo	2,85	4,23	6,60	6,42	6,85	7,01	6,93	6,98
PRP8. Intercambio de información relevante sobre el negocio con los proveedores	14,17	15,26	16,61	18,20	20,24	21,86	23,53	25,07

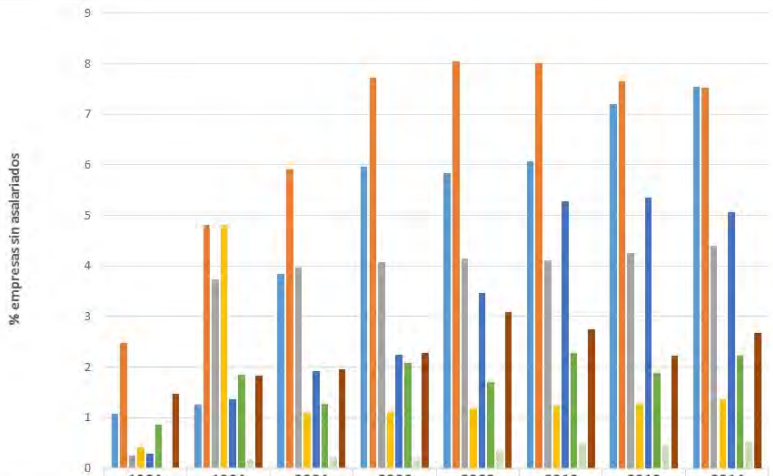
TOTAL EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRP1. Implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento	1,97	3,70	6,26	8,18	8,69	8,73	9,56	9,84
PRP2. Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los proveedores (compras concertadas, alianzas, etc.)	2,93	4,46	5,32	6,91	7,29	8,06	8,04	8,18
PRP3. Auditorías de cumplimiento legal de los proveedores	2,25	5,26	7,88	8,45	9,14	9,45	9,67	10,25
PRP4. Normas no discriminatorias de compras	1,17	3,58	2,45	2,69	3,04	3,50	3,76	3,88
PRP5. Normas de negociación con proveedores basadas en la equidad	1,41	2,28	3,01	3,54	4,09	5,07	5,21	5,24
PRP6. Contratos de suministro que incorporan criterios de SSE	1,00	2,02	2,21	2,71	2,83	3,29	3,19	3,59
PRP7. Programas de comercio justo	0,57	1,13	1,61	1,70	1,98	2,16	2,23	2,28
PRP8. Intercambio de información relevante sobre el negocio con los proveedores	2,53	3,86	5,60	6,18	7,13	6,67	6,24	6,44

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Dicho esto, debe precisarse que este diagnóstico global oculta divergencias acentuadas en su planteamiento de las relaciones con la cadena de suministro por las empresas valencianas de distintos tamaños. Veamos pues las pautas de sostenibilidad de la cadena de suministro en cada segmento de tamaño, para luego contrastar las diferencias que los separan.

En el caso de las empresas sin asalariados (figura 4.46), las dos prácticas más extendidas (ambas en el entorno del 7,5%) son la implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento y el establecimiento con ellos de relaciones de cooperación estables y duraderas. La primera acción ha ido introduciéndose de formas continua en el periodo. En cambio, las relaciones cooperativas han seguido una difusión en forma de ∩ que alcanzó su máximo (sobre el 8%) en 2008, para luego retroceder, aunque sea ligeramente. La misma dinámica se aprecia en el intercambio de información relevante sobre el negocio, que tras crecer y superar el 3% de grado de adopción, ha descendido posteriormente, indicando quizás una cierta insatisfacción de la empresa de autoempleo con los resultados alcanzados con estas prácticas.

Figura 4.46. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad de la cadena de suministro en la empresa valenciana sin asalariados Porcentaje de empresas del segmento (1984-2014)



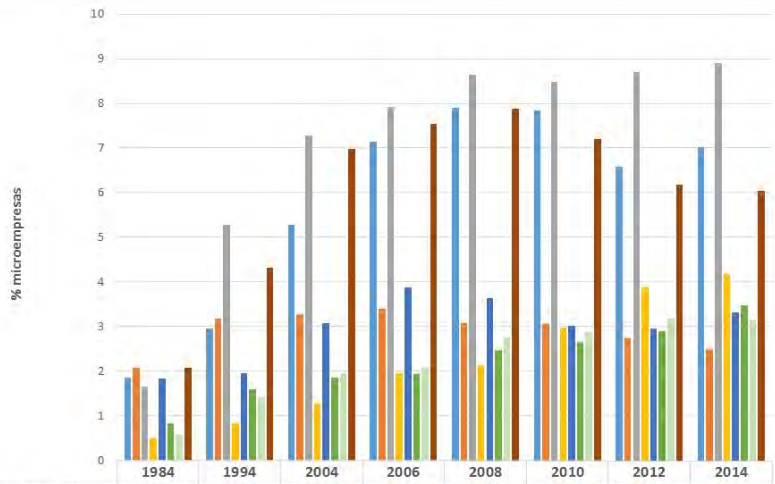
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRP1. Implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento	1,08	1,25	3,85	5,96	5,84	6,07	7,21	7,54
PRP2. Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los proveedores (compras concertadas, alianzas, etc.)	2,48	4,82	5,9	7,72	8,04	8,01	7,65	7,53
PRP3. Auditorías de cumplimiento legal de los proveedores	0,25	3,74	3,96	4,08	4,14	4,11	4,25	4,39
PRP4. Normas no discriminatorias de compras	0,41	4,81	1,09	1,11	1,18	1,23	1,28	1,37
PRP5. Normas de negociación con proveedores basadas en la equidad	0,28	1,36	1,92	2,25	3,47	5,28	5,36	5,07
PRP6. Contratos de suministro que incorporan criterios de SSE	0,85	1,85	1,28	2,08	1,71	2,28	1,88	2,22
PRP7. Programas de comercio justo	0	0,18	0,22	0,21	0,36	0,48	0,45	0,52
PRP8. Intercambio de información relevante sobre el negocio con los proveedores	1,47	1,82	1,96	2,28	3,08	2,74	2,22	2,67

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

En el resto de innovaciones analizadas, el único rasgo a destacar es su baja aplicación, que alcanza un máximo del 5% en el establecimiento de normas de negociación equitativas con los proveedores y un mínimo del 0,5% en programas de comercio justo.

La difusión de las prácticas de diseño de la cadena de suministro en las microempresas atestigua de nuevo una penetración incipiente, reducida y con muchas dudas que no refleja el efecto del aumento del tamaño (figura 4.47). La adopción del hábito de implicar a los proveedores en la definición de sus estándares sigue al nivel del autoempleo (7%), habiéndose incluso estancado en este rango desde 2006.

Figura 4.47. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad de la cadena de suministro en las microempresas valencianas. Porcentaje de empresas del segmento- (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRP1. Implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento	1,85	2,96	5,28	7,14	7,9	7,85	6,58	7,02
PRP2. Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los proveedores (compras concertadas, alianzas, etc.)	2,08	3,17	3,28	3,4	3,08	3,05	2,74	2,5
PRP3. Auditorías de cumplimiento legal de los proveedores	1,65	5,28	7,28	7,93	8,65	8,49	8,7	8,9
PRP4. Normas no discriminatorias de compras	0,5	0,84	1,27	1,95	2,13	2,97	3,87	4,18
PRP5. Normas de negociación con proveedores basadas en la equidad	1,84	1,96	3,08	3,87	3,64	3,01	2,95	3,31
PRP6. Contratos de suministro que incorporan criterios de SSE	0,83	1,6	1,85	1,93	2,47	2,65	2,9	3,47
PRP7. Programas de comercio justo	0,58	1,42	1,95	2,08	2,76	2,88	3,17	3,15
PRP8. Intercambio de información relevante sobre el negocio con los proveedores	2,08	4,31	6,97	7,55	7,89	7,21	6,17	6,03

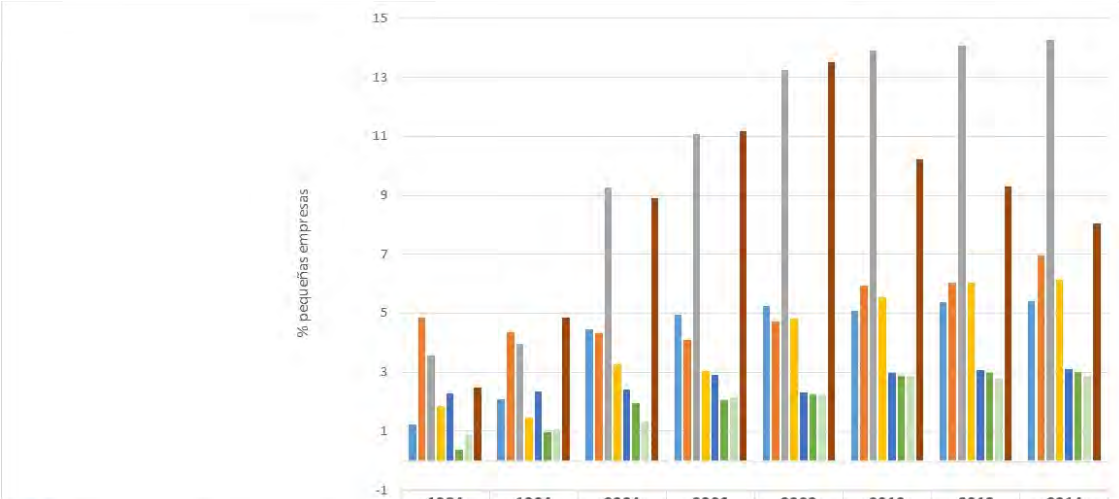
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Las reticencias a un diseño colaborativo se reproducen en la baja tasa de adopción de relaciones estables y duraderas (2,5%) y de pautas de intercambio de información (6%), aspectos ambos cuya tendencia temporal ha sido de nuevo en forma de ∩. La aceptación de prácticas encaminadas a avanzar hacia un trato justo y equitativo, así como aquellas más alineadas con la responsabilidad discrecional, permanece anclada en niveles muy bajos inferiores al 5%. El único punto en que se aprecia un avance respecto a las empresas sin asalariados es en la realización de auditorías de cumplimiento legal de los proveedores, presentes en el 8,9% de microempresas y con una suave tendencia creciente en el tiempo.

La progresión de la sostenibilidad en suministro aún es más cuestionable entre las pequeñas empresas (figura 4.48), pues pese a que por su dimensión empiezan ya a tener una complejidad comercial y productiva significativa, han valorado poco la ayuda que las prácticas en este campo les pueden prestar. La innovación más adoptada, al igual que en el autoempleo, son las auditorías de cumplimiento legal de los proveedores (14,3%). Una nota positiva es que el recurso a relaciones estables ha crecido de modo ininterrumpido hasta cerca del 7% del segmento; aunque la desconfianza hacia el intercambio de información relevante se agudiza (con una inflexión acentuada desde 2008 cuando llegó a extenderse al 13,5%).

Tampoco son alentadores los frenos a la implicación de los proveedores en la definición de sus estándares (detenida al nivel de 2008), a los contratos de suministro que incorporan criterios de SSE o principios de comercio justo (que ni siquiera rebasan el 3%, por debajo pues del grado de adopción de empresas de menor tamaño). Los dos únicos puntos que hablan de ciertos avances son las normas no discriminatorias de compras (6,1%) y las auditorías de cumplimiento legal de los proveedores (14,3%).

Figura 4.48. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad de la cadena de suministro en las pequeñas empresas valencianas. Porcentaje de empresas del segmento- (1984-2014)



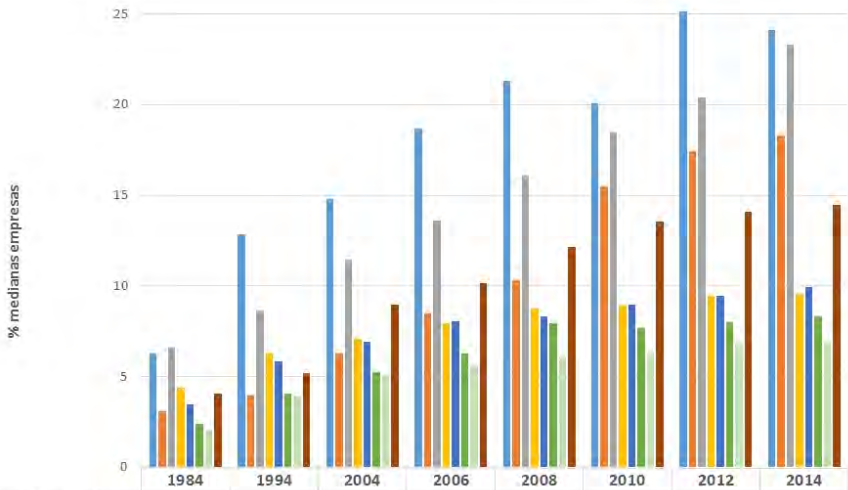
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRP1. Implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento	1,22	2,08	4,47	4,95	5,23	5,08	5,37	5,41
PRP2. Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los proveedores (compras concertadas, alianzas, etc.)	4,85	4,37	4,31	4,08	4,71	5,93	6,02	6,95
PRP3. Auditorías de cumplimiento legal de los proveedores	3,58	3,96	9,28	11,08	13,25	13,9	14,07	14,28
PRP4. Normas no discriminatorias de compras	1,85	1,46	3,28	3,05	4,83	5,55	6,04	6,13
PRP5. Normas de negociación con proveedores basadas en la equidad	2,27	2,35	2,4	2,91	2,32	2,98	3,07	3,11
PRP6. Contratos de suministro que incorporan criterios de SSE	0,38	0,97	1,94	2,05	2,25	2,86	2,97	3
PRP7. Programas de comercio justo	0,87	1,06	1,31	2,14	2,22	2,88	2,78	2,86
PRP8. Intercambio de información relevante sobre el negocio con los proveedores	2,47	4,86	8,91	11,17	13,52	10,21	9,3	8,04

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

La aceptación de la imbricación de principios de sostenibilidad en la cadena de suministro da por vez primera un paso adelante significativo en las empresas de mediana dimensión (figura 4.49), no sólo porque aumenta de forma notable el grado de adopción de las prácticas estudiadas sino porque, además, lo han hecho con más convicción sin abandonarlas antes de que puedan rendir sus frutos. Las prácticas más extendidas siguen siendo la implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento (24,1%) y las auditorías de cumplimiento legal de los mismos (23,3%). Pero las medianas empresas también se distinguen por incrementar notablemente las experiencias cooperativas con proveedores, que

se observan ya en el 18,3% de casos, y en la mayor apertura a intercambiar información relevante que se acepta ya por el 14,5%. Merece destacarse también la penetración de la cultura del trato justo a los proveedores, que ha llevado la adopción de prácticas de no discriminación en compras y de negociación equitativa a un nivel cercano al 10%. Por último, las prácticas que incorporan criterios de SSE y los programas de comercio justo también se extienden hasta reconocerse en el 8,3% y 6,9% del segmento.

Figura 4.49. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad de la cadena de suministro en las medianas empresas valencianas. Porcentaje de empresas del segmento- (1984-2014)

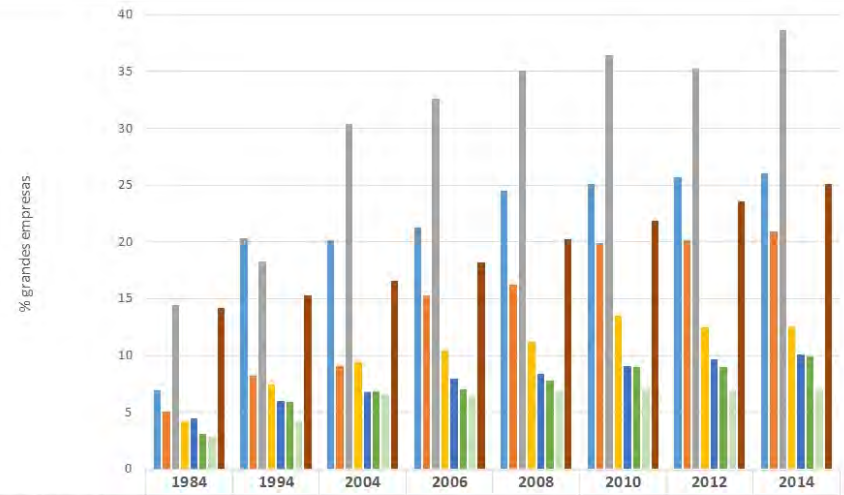


	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRP1. Implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento	6,28	12,85	14,8	18,69	21,29	20,07	25,14	24,1
PRP2. Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los proveedores (compras concertadas, alianzas, etc.)	3,07	3,95	6,28	8,46	10,31	15,47	17,45	18,31
PRP3. Auditorías de cumplimiento legal de los proveedores	6,6	8,66	11,47	13,58	16,07	18,44	20,41	23,28
PRP4. Normas no discriminatorias de compras	4,41	6,28	7,09	7,96	8,74	8,91	9,47	9,55
PRP5. Normas de negociación con proveedores basadas en la equidad	3,47	5,85	6,94	8,04	8,34	8,96	9,45	9,93
PRP6. Contratos de suministro que incorporan criterios de SSE	2,41	4,04	5,24	6,28	7,95	7,67	8,02	8,33
PRP7. Programas de comercio justo	2,07	3,92	5,07	5,58	6,09	6,31	6,79	6,9
PRP8. Intercambio de información relevante sobre el negocio con los proveedores	4,08	5,17	8,96	10,17	12,14	13,56	14,09	14,46

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

El cambio de actitud hacia la sostenibilidad de la cadena de suministro observado en el segmento de medianas empresas se confirma cuando se pasa al estrato de grandes empresas (figura 4.50). Las organizaciones empresariales de mayor dimensión enseñan unas tasas de difusión de las prácticas de sostenibilidad en el suministro superiores a las ya alcanzadas por las medianas, descollando ya en algunos puntos con niveles de adopción ciertamente importantes. Es el caso de las auditorías de cumplimiento legal de los proveedores, extendidas ya en el 38,7% de empresas del segmento. La implicación de los proveedores en la definición de sus estándares (26,1%) y de prácticas de suministro cooperativo estable (20,9%) incluyendo el intercambio de información relevante (25,1%) han seguido ganando aceptación.

Figura 4.50. Evolución del grado de adopción de prácticas de sostenibilidad de la cadena de suministro en las grandes empresas valencianas. Porcentaje de empresas del segmento (1984-2014)



	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
PRP1. Implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento	6,92	20,29	20,18	21,27	24,47	25,08	25,7	26,06
PRP2. Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los proveedores (compras concertadas, alianzas, etc.)	5,07	8,25	9,04	15,31	16,24	19,87	20,17	20,93
PRP3. Auditorías de cumplimiento legal de los proveedores	14,47	18,28	30,41	32,58	35,08	36,47	35,22	38,65
PRP4. Normas no discriminatorias de compras	4,24	7,48	9,45	10,47	11,23	13,47	12,47	12,55
PRP5. Normas de negociación con proveedores basadas en la equidad	4,45	6,02	6,78	7,95	8,41	9,1	9,63	10,09
PRP6. Contratos de suministro que incorporan criterios de SSE	3,08	5,91	6,85	7,02	7,79	8,95	9,01	9,9
PRP7. Programas de comercio justo	2,85	4,23	6,6	6,42	6,85	7,01	6,93	6,98
PRP8. Intercambio de información relevante sobre el negocio con los proveedores	14,17	15,26	16,61	18,2	20,24	21,86	23,53	25,07

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Más lenta es la penetración de los programas de trato justo a los proveedores, aunque las dos prácticas observadas en este sentido ya están presentes en más del 10% del segmento; así como las más genuinas en la filosofía de SSE que se acercan al 10% y 7% respectivamente.

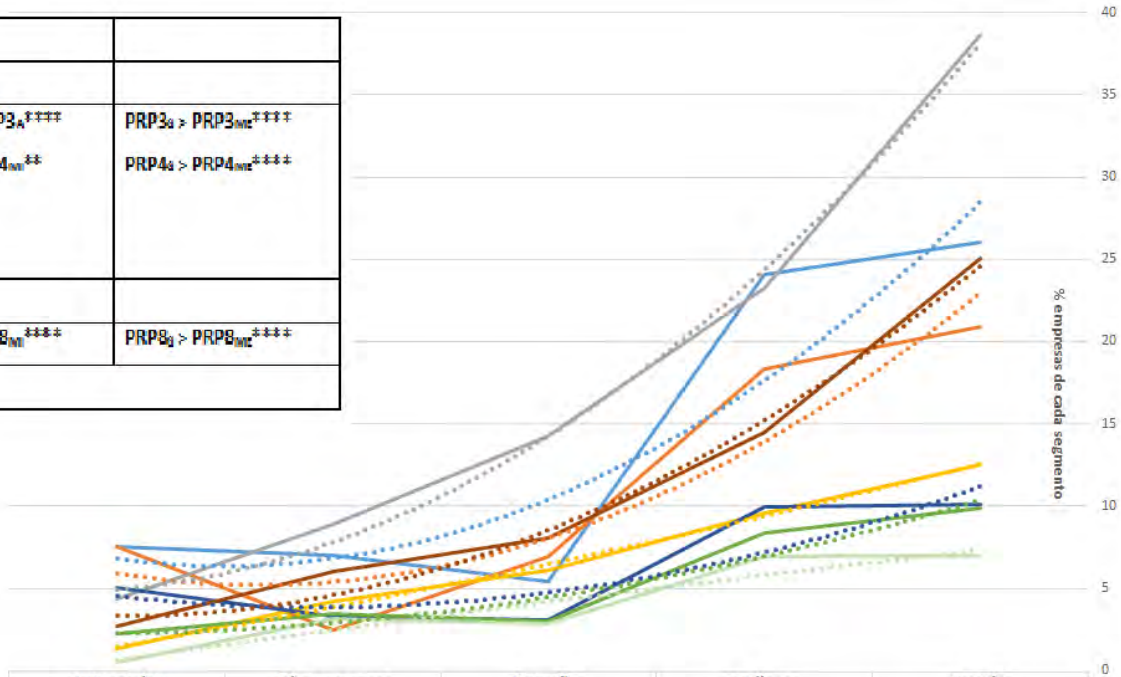
Las diferencias en la introducción de cada práctica de sostenibilidad de la cadena de suministro en los distintos estratos de empresa por tamaño son al menos tan acusadas como las divergencias existentes dentro de cada segmento en adopción de los distintos tipos de prácticas. Ambos aspectos se complementan y retratan nuevamente un tejido productivo fuertemente heterogéneo. La figura 4.51 sintetiza este análisis de diferencias con datos del año 2014. Hay una pauta clara en este contraste de medias: las empresas medianas y grandes tienen tasas de adopción superiores a todos los estratos inferiores en todas las practicas ofrecidas a reconocimiento.

Las grandes tienen tasas superiores a las medianas, aunque sólo son significativas las adopciones de auditorías de cumplimiento legal, las normas no discriminatorias de compras y el intercambio de información relevante. No son aspectos secundarios porque de un adecuado desarrollo de estas prácticas pueden depender la prevención de problemas de no calidad que lleguen a los clientes, la construcción de una reputación de confianza a largo plazo y una gestión compartida del conocimiento para configurar un sistema de valor competitivo, respectivamente.

Dentro del subgrupo de empresas con menos de 50 asalariados, no hay un dominio general de ningún segmento. Las pequeñas empresas tienen diferencias significativas a su favor sobre las de menor dimensión en auditorías de cumplimiento legal de los proveedores, normas no discriminatorias de compras e intercambio de información relevante. Son las tres mismas prácticas en que la superioridad de grandes sobre medianas era significativa. La coincidencia puede apuntar al hecho de que estas prácticas sean las más sensibles a ventajas en escala. En contrapartida, las pequeñas empresas se ven superadas por el autoempleo y las microempresas en implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento; y por las empresas sin asalariados en la instauración de normas de negociación con proveedores basadas en la equidad.

Figura 4.51. Diferencias en el grado de adopción de prácticas de sostenibilidad de la cadena de suministro por la empresa valenciana según su tamaño. Porcentaje de empresas de cada segmento (2014)

$PRP1_{ME,G} > PRP1_{A,MI,P}$****	$PRP1_{A,MI} > PRP1_{P}$***		
$PRP2_{ME,G} > PRP2_{A,MI,P}$****	$PRP2_{A,P} > PRP2_{MI}$****		
$PRP3_{ME,G} > PRP3_{A,MI,P}$****	$PRP3_{P} > PRP3_{A,MI}$****	$PRP3_{MI} > PRP3_{A}$****	$PRP3_{G} > PRP3_{ME}$****
$PRP4_{ME,G} > PRP4_{A,MI,P}$****	$PRP4_{MI,P} > PRP4_{A}$****	$PRP4_{P} > PRP4_{MI}$**	$PRP4_{G} > PRP4_{ME}$****
$PRP5_{ME,G} > PRP5_{A,MI,P}$****			
$PRP6_{ME,G} > PRP6_{A,MI,P}$****	$PRP6_{MI} > PRP6_{A}$***		
$PRP7_{ME,G} > PRP7_{A,MI,P}$****	$PRP7_{MI,P} > PRP7_{A}$****		
$PRP8_{ME,G} > PRP8_{A,MI,P}$****	$PRP8_{MI,P} > PRP8_{A}$***	$PRP8_{P} > PRP8_{MI}$****	$PRP8_{G} > PRP8_{ME}$****
*p < 0,1 **p < 0,05 ***p < 0,01 *p < 0,001			



	Autoempleo	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Grandes
PRP1. Implicación de los proveedores en la definición de sus estándares de comportamiento	7,54	7,02	5,41	24,1	26,06
PRP2. Establecimiento de relaciones estables y duraderas con los proveedores (compras concertadas, alianzas, etc.)	7,53	2,5	6,95	18,31	20,93
PRP3. Auditorías de cumplimiento legal de los proveedores	4,39	8,9	14,28	23,28	38,65
PRP4. Normas no discriminatorias de compras	1,37	4,18	6,13	9,55	12,55
PRP5. Normas de negociación con proveedores basadas en la equidad	5,07	3,31	3,11	9,93	10,09
PRP6. Contratos de suministro que incorporan criterios de SSE	2,22	3,47	3	8,33	9,9
PRP7. Programas de comercio justo	0,52	3,15	2,86	6,9	6,98
PRP8. Intercambio de información relevante sobre el negocio con los proveedores	2,67	6,03	8,04	14,46	25,07

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

IV.6.6. El desempeño de la cadena de suministro de la empresa valenciana según su tamaño

La eficacia de la cadena de suministro debe estar directamente correlacionada con la productividad y calidad de los proveedores en ella integrados, y de la destreza de la empresa para configurarla potenciando la cooperación y la innovación y disminuyendo las externalidades negativas. Por ello, en líneas generales, la reducida implantación de prácticas de sostenibilidad en la cadena de suministro por la empresa valenciana explica el igualmente bajo desempeño de la cadena de suministro, tanto si nos referimos al conjunto del tejido productivo regional como a sus segmentos por tamaño (tabla 4.24).

En promedio, la empresa valenciana ha conseguido durante el periodo 1984-2014 algunos avances en el desempeño de la cadena de suministros, principalmente cuando se mide por la reducción del coste medio, la satisfacción de los proveedores, la calidad de su servicio y el impulso conjunto de programas de innovación y de SSE. Sin embargo, los progresos conseguidos son todavía de corto alcance. Además, en otros indicadores dicho desempeño ha empeorado claramente, como sucede con los costes exógenos de no calidad (figura 4.52).

La satisfacción de los proveedores con la empresa valenciana ha mejorado significativamente. Así lo indica la disminución de la ratio medio anual de proveedores que dejan voluntariamente de servir a la empresa, que ha caído del 11,4% al 9,1%. Esta mayor satisfacción deja otro de sus registros en la calidad del suministro medida por el porcentaje de pedidos entregados en las condiciones pactadas, que ha subido casi 15 puntos porcentuales hasta situarse en el 61,8%.

La colaboración de los agentes de la cadena de suministro también ha progresado, tanto si hablamos de la enfocada a la innovación de productos y procesos como al impulso conjunto de programas de SSE. No obstante esta mejora, el número de programas conjuntos de ambas clases es aún bajo.

Tabla 4.24. Evolución del desempeño de la cadena de suministro por la empresa valenciana según su tamaño (1984-2014)

EMPRESAS SIN ASALARIADOS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
Variación del precio medio del producto		60,85	58,23	14,07	6,14	2,45	0,97	0,09
Variación del coste total de producción		50,41	40,40	8,96	5,73	1,85	0,47	-1,27
Variación del coste medio del suministro		40,67	29,47	6,93	6,82	4,17	2,02	1,86
Satisfacción de los proveedores	11,47	10,96	11,47	12,09	11,55	10,25	9,72	9,01
Calidad de los suministros	40,75	45,25	46,97	49,91	51,08	50,47	50,25	51,11
Costes exógenos de no calidad	7,25	8,17	10,17	11,08	10,97	10,46	9,86	9,02
Número de programas conjuntos de mejora de productos y procesos	0,65	0,85	1,13	1,25	1,36	1,30	1,28	1,21
Número de programas conjuntos de SSE	0,08	0,14	0,19	0,33	0.65	0,58	0,51	0,44

MICROEMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
Variación del precio medio del producto		51,27	43,08	8,69	7,12	2,17	-0,06	-0,24
Variación del coste total de producción		45,89	38,25	7,26	6,02	1,74	-0,74	-1,97
Variación del coste medio del suministro		36,81	25,74	6,14	5,14	3,17	1,46	0,28
Satisfacción de los proveedores	13,85	13,07	12,68	12,02	11,44	10.45	10,22	10,54
Calidad de los suministros	48,36	56,28	67,68	67,95	65,67	66,08	66,21	66,93
Costes exógenos de no calidad	6,28	7,92	8,05	8,25	8,36	7,71	7,64	7,55
Número de programas conjuntos de mejora de productos y procesos	0,85	1,26	1,33	1,89	1,96	2,05	2.14	2,57
Número de programas conjuntos de SSE	0,21	0,28	0,39	0,55	0,82	1,01	1,13	1,25

PEQUEÑAS EMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
Variación del precio medio del producto		43,47	33,64	7,06	5,41	0.66	-2,21	-3,81
Variación del coste total de producción		38.95	30,47	7.05	6,74	1,22	-1,47	-2,83
Variación del coste medio del suministro		30,09	21,47	6,06	4,24	3,29	1,47	0,26
Satisfacción de los proveedores	10,47	10,25	10,06	10,12	10,35	10,47	10,78	11,08
Calidad de los suministros	50,36	62,78	68,1	69,85	70,74	70,22	71,04	71,64
Costes exógenos de no calidad	7,03	7,88	8,96	10,84	10,96	11,22	11,21	11,47
Número de programas conjuntos de mejora de productos y procesos	1,41	1,68	2,07	2,36	2,76	2,99	3,04	3,17
Número de programas conjuntos de SSE	0,17	0,34	0,39	0,46	0,57	0,85	0,94	0,82

MEDIANAS EMPRESAS								
	1984	**1994**	**2004**	**2006**	**2008**	**2010**	**2012**	**2014**
Variación del precio medio del producto		36,5	27,71	4,64	4,65	0,07	-3,9	-5,07
Variación del coste total de producción		36,38	28,74	5,05	5,21	1,01	-1,96	-3,74
Variación del coste medio del suministro		34,71	31,47	6,87	5,22	1,48	1,06	-0,81
Satisfacción de los proveedores	8,74	8,64	8,02	7,22	7,77	7,01	6,95	6,41
Calidad de los suministros	60,14	65,64	68,94	70,12	73,71	78,09	80,9	81,04
Costes exógenos de no calidad	6,44	6,30	6,21	5,84	5,81	5,46	5,42	5,21
Número de programas conjuntos de mejora de productos y procesos	1,95	2,75	3,82	3,99	4,04	4,32	4,60	4,92
Número de programas conjuntos de SSE	0,94	1,32	1,84	2,55	2,94	2,74	2,85	2,83

GRANDES EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Variación del precio medio del producto		22,01	18,71	3,07	1,08	-0,11	-2,45	-4,28
Variación del coste total de producción		23,41	20,78	3,75	1,51	-0,22	-3,74	-5,48
Variación del coste medio del suministro		25,74	22,17	4,04	2,18	0,45	-5,07	-7,14
Satisfacción de los proveedores	7,25	7,01	6,64	6,02	6,08	6,12	6,07	6,04
Calidad de los suministros	70,75	78,95	80,64	83,82	85,07	88,6	90,28	91,93
Costes exógenos de no calidad	6,07	5,34	5,01	4,29	3,95	3,71	3.66	3,21
Número de programas conjuntos de mejora de productos y procesos	2,95	4,08	4,69	5,74	5,90	6,08	6,33	6,54
Número de programas conjuntos de SSE	2,07	2,85	3,08	3,94	4,07	4,31	4,35	4,50

TOTAL EMPRESAS								
	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Variación del precio medio del producto		51,66	46,41	10,57	5,83	1,84	-0,19	-1,08
Variación del coste total de producción		44,86	36,41	7,70	5,57	1,55	-0,48	-2,07
Variación del coste medio del suministro		36,70	27,26	6,45	5,73	3,39	1,26	0,52
Satisfacción de los proveedores	11,44	10,93	11,00	11,07	10,74	9,79	9,47	9,13
Calidad de los suministros	46,96	54,21	58,69	60,17	60,51	60,75	61,06	61,80
Costes exógenos de no calidad	6,87	7,76	8,82	9,52	9,50	9,08	8,73	8,23
Número de programas conjuntos de mejora de productos y procesos	1,03	1,41	1,75	2,04	2,16	2,20	2,26	2,37
Número de programas conjuntos de SSE	0,28	0,44	0,60	0,82	1,09	1,13	1,14	1,13

Variación del precio medio del producto: Variación interanual del precio medio de los bienes y servicios de la empresa ajustado al índice de precios (desde final del periodo anterior).
Variación del coste total de producción: Variación interanual del coste medio total de los bienes y servicios de la empresa ajustado al índice de precios (desde final del periodo anterior).
Variación del coste medio del suministro: Variación interanual del coste medio de los bienes y servicios adquiridos a los proveedores ajustado al índice de precios (desde final del periodo anterior).

Satisfacción de los proveedores: Ratio medio anual de proveedores que dejan voluntariamente de suministrar a la empresa / número total de proveedores durante el periodo.
Calidad de los suministros: Porcentaje medio anual de pedidos entregados en las condiciones pactadas durante el periodo.
Costes exógenos de no calidad: Costes de no calidad de la empresa originados por problemas de calidad de los proveedores (% de las ventas) durante el periodo.
Número de programas conjuntos de mejora de productos y procesos: Número medio anual de programas de participación conjunta de la empresa y sus proveedores para la mejora de productos y procesos durante el periodo.
Número de programas conjuntos de SSE: Número medio anual de programas de SSE de participación conjunta de la empresa y sus proveedores durante el periodo.

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Figura 4.52. Evolución del desempeño de la cadena de suministro en la empresa valenciana. Porcentaje total empresas- (1984-2014)

	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Variación del premio medio del producto	0,00	51,66	46,41	10,57	5,83	1,84	-0,19	-1,08
Variación del coste total de producción	0,00	44,86	36,41	7,70	5,57	1,55	-0,48	-2,07
Variación del coste medio del suministro	0,00	36,70	27,26	6,45	5,73	3,39	1,26	0,52
Satisfacción de los proveedores	11,44	10,93	11,00	11,07	10,74	9,79	9,47	9,13
Calidad de los suministros	46,96	54,21	58,69	60,17	60,51	60,75	61,06	61,80
Costes exógenos de no calidad	6,87	7,76	8,82	9,52	9,50	9,08	8,73	8,23
Número de programas conjuntos de mejora de productos y procesos	1,03	1,41	1,75	2,04	2,16	2,20	2,26	2,37
Número de programas conjuntos de SSE	0,28	0,44	0,60	0,82	1,09	1,13	1,14	1,13

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Un tercer frente de mejora se consigan en la reducción del coste medio del suministro. En términos medios, la empresa valenciana ha conseguido estrechar los crecimientos del coste medio anual del producto desde el 3,7% registrado en la década 1984-1994, al 2,7% en la década siguiente, y terminando la última década en tasas del 0,26%. Esta mayor competitividad en costes de suministros ha facilitado la disminución progresiva de las alzas en el coste total de producción, que de aumentar entre 1984 y 1994 a tasas medias anuales del 4,5%, pasó a hacerlo al 3,6% en el siguiente decenio para terminar el más próximo con tasas de crecimiento negativas que entre 2012 y 2014 llegaron al 1% de media anual. La mejora de la eficiencia se ha trasladado a aumentos progresivamente más moderados de los precios, que de crecer hace 20-30 años al 5,2% de media anual, pasar a hacerlo en el siguiente decenio al 4,6% y terminaron el más reciente con disminuciones a una media anual del 0,54%.

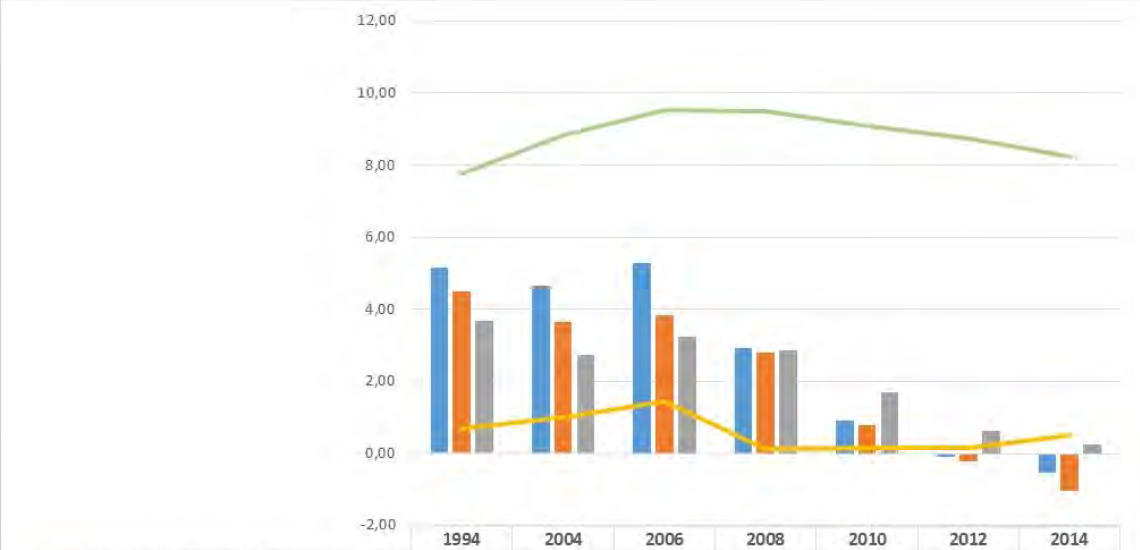
Es interesante observar que las variaciones medias anuales de precios han sido superiores a las del coste medio del producto durante todo el periodo, pero la magnitud de la diferencia ha cambiado significativamente, creciendo primero de 0,68 entre 1984 y 1994 a 1,0 entre 1994 y 2004, llegando a 1,4 en los dos años siguientes. Esta evolución representa bien la fuerte expansión económica de aquellas décadas, que contrajo fuertes tensiones en precios ante el inusitado crecimiento de la demanda interna en un entorno además de contención de los costes, especialmente los laborales. La amenaza de la crisis ya latente en 2006-2008 conduce al frenazo del aumento de precios, que entre 2006 y 2012 se limitan a trasladar casi exactamente el aumento en el coste total de producción. La dilatación temporal de la crisis dejó su huella en la deflación, que permitió ahorros anuales en costes totales medios del orden del 0,25% entre 2010 y 2012 y del 1% en los dos años siguientes. La empresa valenciana sólo trasladó parte de estos ahorros a disminuciones de precios para reanimar la demanda, conservando el resto para mejorar un margen seriamente dañado por la contracción de ventas.

Esta conducta responde a cánones tradicionales, aunque cabe señalar que la empresa valenciana tiene a su alcance ahorros en costes mucho más elevados que apenas ha explorado. Nos referimos a los costes exógenos de no calidad, que han subido en 1,36 puntos porcentuales sobre las ventas desde 1984 a pesar de las mejoras reportadas en gestión de la cadena de suministro. Esta partida ha experimentado una evolución en forma de ∩,

llegando a suponer el 9,5% de las ventas entre 2006 y 2008, para luego descender hasta el 8,2% actual (figura 4.53). Pese a este descenso, se trata de unas cifras desorbitadas teniendo en cuenta las dificultades que ya existen para reducciones de costes significativas.

Como viene sucediendo, el análisis referido a la población global debe matizarse cuando nos referimos a segmentos de la misma por tamaño, dado que surgen diferencias sustanciales. El desempeño de la cadena de suministro tiene una fuerte variabilidad con la dimensión, como no podía suceder de otro modo dadas las divergencias entre el grado de difusión de las prácticas en este campo (figura 4.54).

Figura 4.53. Potencial de mejora de la rentabilidad y la sostenibilidad a través de la gestión de los costes de la cadena de suministro



	1994	2004	2006	2008	2010	2012	2014
Variación media anual del precio medio del producto en el periodo	5,17	4,64	5,29	2,91	0,92	-0,10	-0,54
Variación media anual del coste total de producción en el periodo	4,49	3,64	3,85	2,79	0,78	-0,24	-1,03
Variación media anual del coste medio del suministro en el periodo	3,67	2,73	3,22	2,86	1,70	0,63	0,26
Distancia variación media anual en precios sobre variación media anual en coste total de producción	0,68	1,00	1,44	0,13	0,15	0,14	0,49
Costes exógenos anuales de no calidad (% ventas)	7,76	8,82	9,52	9,50	9,08	8,73	8,23

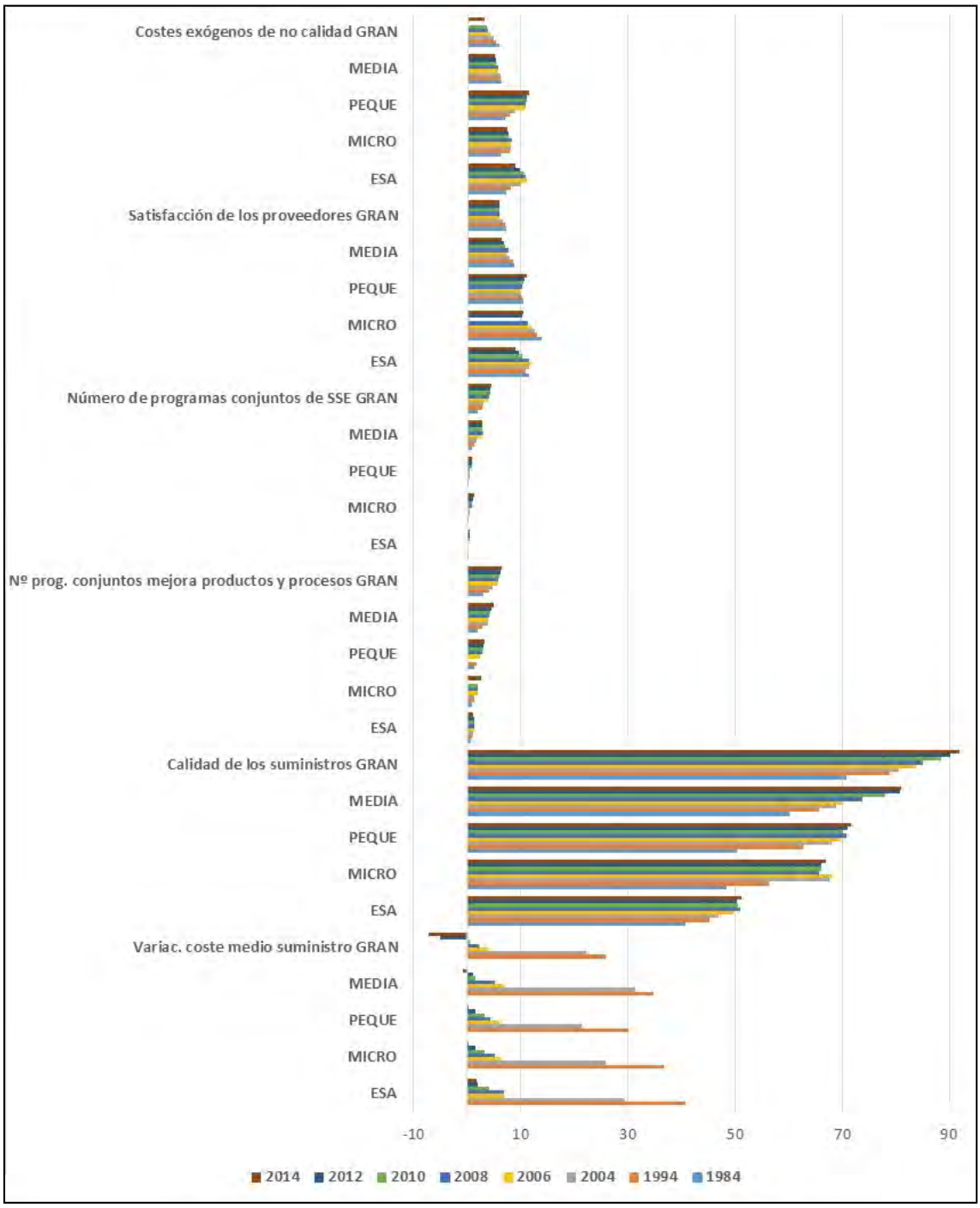
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

Las empresas sin asalariados tienen un perfil de desempeño de la cadena de suministro cuyo primer rasgo distintivo es la modesta mejora de la calidad de los suministros, medida por el porcentaje de pedidos entregados en las condiciones pactadas, que ha subido poco más de 10 puntos porcentuales hasta finalizar el periodo en el 51,1%. Se trata sin duda de un dato preocupante que en casi la mitad de las compras realizadas no se reciba el pedido formulado, lo que da fe de la mala calidad logística o el bajo esfuerzo en prestar un servicio excelente a bastantes empresas del suministrador. Otro dato a resaltar es que toda la mejora de este indicador se agotó ya en 2008, de modo que desde el inicio de la crisis la calidad del servicio al autoempleo no ha mejorado en absoluto. Sin duda, esta evolución está relacionada con el índice de satisfacción de los proveedores. La ratio medio anual de proveedores que dejan voluntariamente de servir a la empresa ha seguido una forma de ∩ con un máximo del 12,1% en 2006, habiendo descendido desde entonces tres puntos para finalizar el periodo con una disminución de casi 2,5 puntos. La mejora de la satisfacción de los proveedores con la demanda de la empresa en el tramo final del periodo no ha conseguido revertir el estancamiento del progreso en el servicio, quizás porque el freno a los abandonos del servicio no provenga de la satisfacción con la empresa compradora sino de la debilidad del mercado que fuerza a mantener clientes que probablemente se abandonarían en condiciones menos adversas. El escaso eco de las prácticas puestas en marcha para mejorar este desempeño vuelve a constatarse al fijar la atención en los costes. Los costes exógenos de no calidad han seguido una evolución temporal en forma de ∩ que llevó su peso al 11,1% de las ventas en 2006, y a pesar de la mejora posterior siguen manteniéndose por encima del 9%; esa evolución y el punto de inflexión van paralelos al ciclo seguido por la satisfacción de los proveedores, que primero creció hasta alcanzar el máximo durante el periodo en 2006 para luego declinar. La elevada cuantía de los costes exógenos de no calidad debe haber contribuido a los importantes crecimientos del coste medio del suministro durante las décadas de 1984 a 2004, encareciendo los suministros en esa etapa más de un 70%. Lo más desalentador es que esa inflación de costes ha proseguido desde 2004 con tasas interanuales bastante superiores al aumento del índice general de precios, e incluso se ha mantenido en los años de deflación, deteriorando seriamente la competitividad en costes del autoempleo. Por último, este segmento destaca de nuevo negativamente por los pobres resultados de la cooperación con los proveedores para impulsar la innovación de productos

y procesos (sólo 1,2 programas de media) y poner en marcha acciones de SSE (0,44 de media).

Las micro y pequeñas empresas registran unos resultados más positivos, al menos en algunas dimensiones del desempeño de la cadena de suministro, aunque todas ellas mantienen signos de una gestión deficiente de la sostenibilidad en esta red. La primera evidencia a resaltar es en la satisfacción de los proveedores, que ha subido 18 y 21 puntos porcentuales hasta situar el porcentaje de pedidos entregados según las condiciones pactadas en el 67% y 71,6% respectivamente. Esta mejora de la calidad de los suministros ha ido paralela, en el caso de las microempresas, a una mayor satisfacción de los proveedores (que han aumentado su tasa de fidelidad a la empresa en 3,3 puntos), pero no en las pequeñas empresas que han visto aumentar ligeramente el abandono de proveedores hasta dejar la tasa en el 11% (medio punto por encima del valor de inicio del periodo). Unos proveedores más comprometidos son una de las bases para reducir los costes de no calidad externos. De hecho, así ha sido en el caso de las microempresas que ven como dichas cargas empiezan a descender desde 2008 y llegan en 2014 al 7,6% de las ventas, tras haber subido más de dos puntos y llegar al 8,4% anteriormente. Pero en el caso de las pequeñas empresas la permanente insatisfacción de los suministradores, aunque no ha deteriorado la calidad de la entrega, sí debe haber impactado sobre los costes exógenos de no calidad que han crecido de forma continua durante el periodo y superan ya el 11,5% de las ventas, un 63,2% por encima del valor de 1984. Este comportamiento diferencial puede explicar al menos parcialmente la evolución del coste medio del suministro, que en las microempresas se mantuvo elevado y por encima del correspondiente de las pequeñas empresas entre 1984 y 2006, fase en la cual los costes exógenos de no calidad de ambos segmentos mantuvieron un valor próximo, para descender luego cuando se mejoraron estos últimos costes en términos comparativos con las pequeñas empresas que siguieron sufriendo aumentos de los mismos hasta ahora. Dentro de la tónica general de una baja propensión a cooperar con los proveedores, los dos segmentos con un número de asalariados inferior a 50 han tendido a acrecentar poco a poco la colaboración con otros agentes del sistema de valor para lanzar programas conjuntos de innovación de productos y procesos (que llegan al 2,6% y 3,2% en microempresas y pequeñas empresas respectivamente) y de SSE (que han alcanzado el 1,3% y 0,8% en dichos estratos).

Figura 4.54. Evolución del desempeño de la cadena de suministro en la empresa valenciana por tamaño. Porcentaje total empresas (1984-2014)



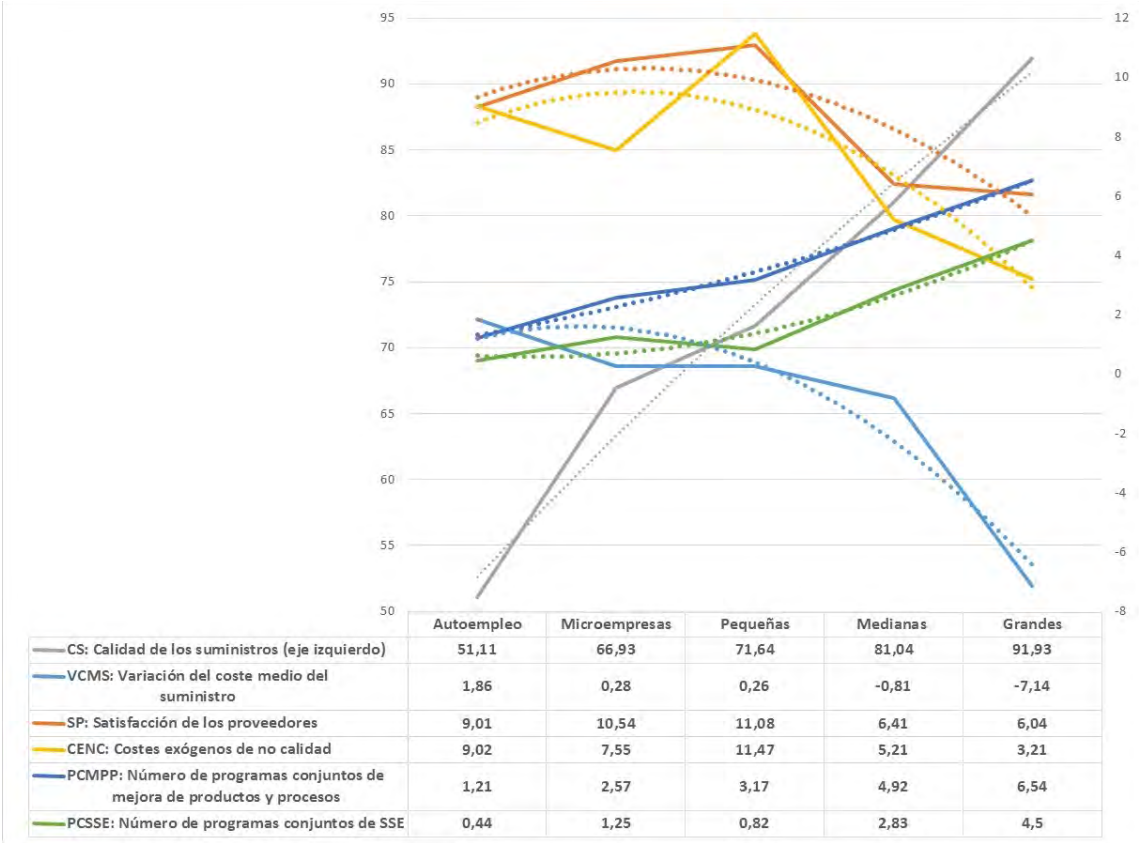
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

El relato de los resultados en la cadena de suministro de las empresas de 50 ó más empleados retrata un panorama y unas tendencias completamente distintos y mucho más positivo en todos los aspectos del desempeño. El constante aumento de la satisfacción de los proveedores, que ha recortado la tasa de abandono en 2,3 y 1,2 puntos hasta dejarlas en el 6,4% y 6% en medianas y grandes compañías respectivamente, ha colaborado en mejorar la calidad del suministro hasta niveles ya importantes, pues más del 81% y cerca del 92% de los pedidos en ambos segmentos se entregan según lo pactado. Este mejor clima dentro de la cadena de suministro ha abierto también las puertas a una mayor propensión a cooperar en la innovación de productos y procesos, que se extiende ya al 4,9% y 6,5% de medianas y grandes empresas. Ambas tendencias juntas deben haber realizado una contribución importante al descenso de los costes exógenos de no calidad, que en las empresas medianas se han recortado desde el 6,4% al 5,2% y en las grandes empresas del 6,1% al 3,2%. El mejor servicio y el menor coste de no calidad son dos ventajas importantes que han aportado significativamente al menor crecimiento del coste medio del suministro e incluso a su reducción que las medianas empresas consiguen en 2014 y las grandes desde 2012. En ambos segmentos las empresas también han trabajado por desarrollar más programas conjuntos de SSE, teniendo ya experiencias en ese sentido el 2,8% de las medianas y el 4,5% de las grandes.

Podemos ver pues que el desempeño en la cadena de suministro presenta diferencias muy significativas entre las empresas de los distintos tamaños (figura 4.55). Las medianas y grandes empresas destacan significativamente sobre el resto en todos los indicadores de desempeño de la cadena de suministro, siendo a su vez las segundas superiores a las primeras en todos ellos excepto en satisfacción de los proveedores. El segmento más débil son las pequeñas empresas, que destacan negativamente en satisfacción de los proveedores y costes exógenos de no calidad; y las empresas sin asalariados, que quedan por detrás de las micro y pequeñas empresas en calidad de los suministros, satisfacción de los proveedores y programas conjuntos de mejora de productos y procesos. Es decir, así como la calidad de los suministros y la innovación conjunta en productos y procesos crecen linealmente con el tamaño de empresa, la variación del coste medio del suministro decrece de igual forma. A su vez, la satisfacción de los proveedores y los costes exógenos de no calidad siguen una evolución en forma de ∩ con el peor desempeño en el segmento de pequeñas empresas. Por

último, la cooperación dentro de la cadena de suministro para lanzar programas conjuntos de SSE sigue una tendencia ascendente con una discontinuidad en el segmento de pequeñas empresas, que quedan peor que las microempresas.

Figura 4.55. Diferencias en el desempeño en la cadena de suministro por la empresa valenciana según su tamaño (2014)



$CS_G > CS_{A,MI,P}$****	$CS_G > CS_{ME}$***	$CS_{ME} > CS_{A,MI,P}$****	$CS_{MI,P} > CS_A$***
$VCMS_{ME,G} < VCMS_{A,MI,P}$****	$VCMS_G < VCMS_{ME}$****		
$SP_{ME,G} < SP_{A,MI,P}$****	$SP_{MI,P} < SP_A$****		
$CENC_{ME,G} < CENC_{A,MI,P}$****	$CENC_G < CENC_{ME}$****	$CENC_P < CENC_{A,MI}$****	
$PCMPP_{ME,G} > PCMPP_{A,MI,P}$****	$PCMPP_G > PCMPP_{ME}$***	$PCMPP_{MI,P} > PCMPP_A$***	
$PCSSE_{ME,G} > PCSSE_{A,MI,P}$****	$PCSSE_G > PCSSE_{ME}$****		
*P < 0,1 **P < 0,05 ***P < 0,01 *P < 0,001			

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos COMPITE y COMPIVA.

V. CONCLUSIONES

Objetivos y metodología

Este informe ofrece una amplia, rigurosa y actualizada información sobre la competitividad y sostenibilidad de la pyme valenciana; cómo puede verse afectado su desarrollo y supervivencia por la evolución hacia una economía del conocimiento y globalizada, con múltiples frentes competitivos; y lo preparada que está para responder a las nuevas exigencias éticas que sus stakeholders están planteando.

Este diagnóstico se ha basado en fuentes estadísticas secundarias, así como en la explotación de las bases de datos COMPIVA y COMPITE, que almacenan conjuntamente información de gran valor sobre las características de la estructura productiva regional y sus tendencias de cambio; las bases con que cuenta para enfrentar el triple reto de sostenibilidad social, medioambiental y económica; sus modelos de organización del trabajo; y su cartera de recursos y capacidades. Dichas bases incluyen una amplia muestra que se ha venido investigando con sucesivas oleadas desde 1984 hasta 2014. Por tanto, aporta una visión de la dinámica del tejido empresarial valenciano durante 30 años y la sitúa en el entorno de la economía española, ayudando a desvelar las claves del proceso de adaptación de la empresa valenciana de distintos tamaños a los retos.

Premisa y modelización de la sostenibilidad

El estudio parte de un postulado: las organizaciones, como sistemas de creencias institucionalizadas resultado de los valores culturales y de la historia tanto de la propia empresa como del entorno, incrementan su legitimidad cuando asumen las prácticas prevalecientes en el entorno sobre lo que es socialmente deseable. La prosperidad y la supervivencia de la empresa dependerán tanto de (a) el ajuste de la estrategia con los objetivos de la propiedad, para garantizar la permanencia y rentabilidad de la inversión, (b) como de la *alineación con las expectativas de creación de valor del resto de grupos de presión, para mantener la continuidad de su cooperación con la organización y preservar su legitimidad social.*

A fin de lograr este doble equilibrio, la creación de valor debería incluir, junto a las tradicionales medidas referentes a los intereses de los propietarios *(desempeño financiero),* otros indicadores que reflejen el *comportamiento social y medioambientalmente responsable de la empresa.* En esta

línea, sobre los antecedentes obtenidos del Observatorio Europeo LEADER, la Estrategia Territorial Europea y el Informe Brundtland de las Naciones Unidas, que definen la triple vertiente de competitividad económica, social y medioambiental, se ha construido un *modelo conceptual de la sostenibilidad empresarial,* que toma en consideración los resultados logrados por la empresa con todos sus grupos de interés. Este modelo ha sido la base para estudiar la sostenibilidad de la pyme.

Hemos distinguido pues *tres dimensiones de la sostenibilidad: social, medioambiental y económica.* La sostenibilidad social y medioambiental considera sobre todo los intereses de los stakeholders secundarios. A su vez, dentro de la sostenibilidad económica, se distingue entre sostenibilidad macroeconómica y microeconómica; en ambos casos, los resultados están orientados a satisfacer intereses de los stakeholders primarios de la empresa.

Para diagnosticar la madurez del proceso de adaptación social de la organización a los retos de la sostenibilidad, se define la conciencia social como la suma del conocimiento ("qué sabe de la sostenibilidad social") y del reconocimiento ("qué piensa de ello, cómo reconoce las posibilidades que el concepto brinda"). El conocimiento sobre el asunto determina las aptitudes cognitivas con que se cuenta para trazar las fronteras del problema, mientras que el reconocimiento del problema es la expresión de cuánto lo comparte y la voluntad (actitudes) de la organización para enfocarlo y atajarlo. La forma concreta de adaptación que la organización articula, define el *grado de su compromiso* con resolver el problema y se observa a través de las *prácticas* que implanta. Los resultados miden las consecuencias de las aptitudes, actitudes y prácticas dominantes en la empresa y de la consistencia de este esfuerzo adaptativo. El *modelo de adaptación organizativa de las 5C* representa pues los antecedentes, las prácticas y los resultados de sostenibilidad a nivel empresarial.

La sostenibilidad macroeconómica

La primera vertiente de la sostenibilidad económica se mide a nivel macro. La *sostenibilidad macroeconómica* refiere la contribución económica de la empresa a la comunidad de la que forma parte, ayudando a forjar comunidades ricas en oportunidades económicas.

Por tanto, la sostenibilidad macroeconómica debe valorarse según la contribución que se haga a la misión básica de los *grupos de interés primarios de carácter público, que abarcan gobiernos y comunidades.* La empresa guarda con los stakeholders públicos unas relaciones de no mercado (sin ánimo de lucro), al no referir sus objetivos el logro de intereses particulares sino la mejora general de la calidad de vida y el bienestar de los ciudadanos.

La sostenibilidad macroeconómica se mide pues como *desempeño público o macroeconómico.* En el caso específico de la pyme, su desempeño macroeconómico descansa en el grado de cumplimiento de tres funciones complementarias de cuyo adecuado engarce depende el dinamismo de una región. Son las funciones estabilizadora, dinamizadora y equilibradora.

La función estabilizadora

La función estabilizadora de las pymes se defiende por la presencia de cuatro rasgos característicos de su elección de negocio y proceso de crecimiento. Veamos a continuación cuáles de ellos se confirman en nuestro análisis.

1. El primer argumento en defensa de su función estabilizadora es que las pymes son *un soporte eficaz para el mantenimiento de la actividad productiva,* pues conforman la práctica totalidad del tejido productivo. Podemos considerar que la pyme valenciana desempeña esta función estabilizadora, sin que este papel haya cambiado significativamente durante las dos últimas décadas, aunque haya que matizar el protagonismo de los distintos segmentos de empresa encajonados en la etiqueta "pyme" y su evolución respecto a la gran empresa.

   - La población empresarial valenciana integraba a finales de 2015 un total de 344.556 empresas activas no agrarias, tras haber multiplicado por 2,3 veces la existente en 1977 y haber crecido un 25% en lo que va de siglo.

   - La pyme supone el 99,87% de la población empresarial. Su peso apenas ha disminuido en poco más de una centésima desde 1998. Esta participación es significativamente mayor que la media nacional situada en el 99,84%, quedando la Comunidad Valenciana la novena en la clasificación por peso relativo de la pyme en su estructura productiva.

- En términos absolutos, las pymes suman 344.121 unidades, frente a sólo 435 grandes compañías. Su número ha crecido en 77.651 entre 1998 y 2015, lo que supone un incremento del 29,1%.
- La Comunidad Valenciana absorbe el 10,7% de las pymes españolas (ligeramente por encima de su peso poblacional que es del 10,6%), ocupando el cuarto lugar en el ranking regional por peso relativo de este segmento tras Cataluña (18,4%), Madrid (15,9%) y Andalucía (15,1%).
- No por conocido es menos llamativo el dato del peso mayoritario de las empresas cuyo único ocupado es el propietario (186.156 autónomos, un 54%), que junto a las organizaciones con una plantilla que no alcanza la decena de asalariados (143.669 unidades, un 41,7%) son por número un actor fundamental de la economía valenciana pues suponen el 95,7% del censo contabilizado, exactamente en la media nacional. E*l trabajador autónomo y la microempresa son pues los protagonistas principales de la vida económica valenciana.* El predominio de negocios regidos por autónomos sin asalariados a su cargo no sólo se ha mantenido incólume desde 1998, sino que ha aumentado en 49.369 nuevos negocios (crecimiento acumulado del 33,2% que lleva a una ganancia de cuota de 1,6 puntos). Las microempresas también han aumentado peso relativo (+0,6 puntos), equivalentes a 33.959 nuevas firmas., aunque su crecimiento se concentra en las que tienen un máximo de dos asalariados a su cargo. Las empresas sin asalariados o con un máximo de dos a su cargo se confirman como el tronco del tejido productivo regional, pues gracias a representar el 95% de las nuevas empresas incorporadas ganan cuota sobre la población total en el periodo indicado (3,58 puntos) hasta absorber el 82,8%.
- *Las pequeñas y medianas empresas son minoritarias dentro de las pymes* y apenas suponen 12.442 y 1.854 organizaciones, que significan el 3,6% y 0,5% de la población empresarial valenciana respectivamente. *Estas empresas situadas en los escalones intermedios son las que peor desempeño en sostenibilidad macroeconómica han tenido, pues han perdido peso dentro de la población regional.*

- Las pequeñas empresas han visto contraído su número en 2.749 unidades, lo que supone una destrucción del 18,1% de su stock de 1998, retrocediendo su peso en la población empresarial total en 2,2 puntos porcentuales hasta 2015, lo que implica ceder un 36,6% de la cuota que tenían en 1998. El reducido dinamismo de este colectivo se constata en el hecho de que, tras alcanzar en 1999 su máximo histórico del 6,4%, inician una senda de declive en número y cuota mucho antes del inicio de la crisis que sólo sirve para acelerarlo. Es pues *una dinámica desligada del ciclo económico, que debe obedecer a razones estructurales ligadas a las propias organizaciones de talla pequeña.* De ahí lo preocupante que resulta la sobre-representación en la Comunidad Valenciana de las microempresas y las pequeñas firmas, los dos únicos segmentos en los que el peso relativo sobre el total nacional (11% y 10,7%) supera el peso relativo de la población residente.

- Las medianas empresas han perdido 72 unidades, que suponían el 19,4% de su peso previo. Sin embargo, dentro de este estrato se distinguen dos comportamientos bien distintos. *El componente negativo ha corrido a cargo de las medianas empresas con menos de 100 asalariados,* pues han disminuido en número (-5,2%) y lógicamente en cuota (desde el 0,50 al 0,37% entre 1998 y 2015) de forma casi continua desde principios de siglo. *En cambio, las medianas de entre 100 y 199 asalariados exhiben un buen desempeño.* No sólo han aumentado en censo desde 1998 hasta 2015 en 141 nuevas unidades (+31,2%), sino que han logrado mantener su participación en la población total alrededor del 17,2%, siendo su aportación al crecimiento total de la población (18,1%) acorde a dicha participación.

- La gran empresa valenciana supone el 0,13% del tejido productivo regional. Aunque la distancia porcentual respecto a la media nacional es reducida (apenas 0,03 puntos), la diferencia trasluce que la cuota de la gran empresa a nivel español es en promedio un 27,9% superior a la valenciana. No obstante, *las grandes compañías valencianas han exhibido la evolución más espectacular,* avanzando durante el periodo 1998-2015 en peso relativo y en número, sumando 142 nuevas empresas, un 48,5% de su stock inicial, y que han permitido ascender la participación en 0,016 puntos. Se trata de un grupo

ciertamente reducido, formado sólo por 435 empresas, cuyo crecimiento apenas aporta 0,31 puntos porcentuales a la población empresarial total. Pero lo realmente importante es que ha manifestado una capacidad sobresaliente para aumentar su presencia en la economía regional, consiguiendo crecer a una tasa 2,4 veces mayor que su peso relativo. Dentro de este segmento, la trayectoria de las empresas con más de 500 empleados, y aún más las que alcanzan el millar de asalariados, exhibe un comportamiento muy positivo que supone crecimientos en su número del 72,7% y 166,7% respectivamente sobre los niveles de 1998 y aportaciones al incremento de la población total que multiplican por 1,9 y 2,8 su peso relativo en ella.

- *La dimensión media de la empresa valenciana, considerando el total de empresas activas, es de 5,24 asalariados en plantilla* (apenas cinco centésimas por debajo de la media nacional). *Si el cálculo se refiere sólo a las empresas con asalariados a su cargo, el tamaño medio se eleva a 11,9* tanto a nivel regional como en el plano nacional. Tenemos pues dos realidades bastante asimétricas según computemos o no los negocios de autónomos como empresas, dando en el segundo caso un mapa de la población empresarial sustancialmente distinto y de bastante mayor calibre.

- Aunque la distancia entre el tamaño medio de empresa en la Comunidad Valenciana y en España es reducida, la población empresarial española es asimétrica en su distribución por segmentos dimensionales. *El tamaño medio de la empresa valenciana con asalariados queda lejos de las regiones líderes* (Madrid y Cataluña, con ratios de 13,3 y 13,2 asalariados por firma respectivamente), ocupando el duodécimo lugar en el ranking y superando sólo a regiones económicamente poco favorecidas como Galicia, Extremadura y Andalucía.

- *La diferencia respecto a las regiones con un tejido productivo de mayor talla obedece sobre todo al mayor peso relativo en España de la gran empresa* y, en un segundo plano, de la mediana firma, segmentos infra-representados respecto a la media nacional en un 27,9% y 3,7% respectivamente. La cuota de la gran empresa sobre su tejido productivo regional supone en Cataluña y en Navarra el doble y el 77% más que en la Comunidad Valenciana, respectivamente. Las organizaciones con una talla mínima de 50 asalariados se localizan

principalmente en Madrid (23,5%) y Cataluña (21,7%), quedando distanciada la Comunidad Valenciana al cuarto puesto con un 9,8%. El reducido grupo de las grandes empresas se ubica preferentemente en las mismas comunidades autónomas, pero todavía con mayor intensidad, pues entre ambas absorben el 53,1% del total nacional, mientras que en la Comunidad Valenciana representan sólo el 8,3%. El peso de estas compañías dentro del tejido productivo ha sido históricamente menor en la Comunidad Valenciana que en España, sin que el ciclo económico haya dado trazos de influir en la evolución. Mas la ligera mejora de la representación relativa en la Comunidad Valenciana en relación al promedio nacional ha permitido que su participación haya ido avanzando, ganando 0,6 puntos porcentuales sobre el total nacional durante el periodo estudiado.

- Dado que *el peso relativo de las grandes empresas y las microempresas está relacionado negativamente,* las regiones como Madrid, Cataluña, Navarra y País Vasco, que presentan las ratios más elevados de grandes empresas, exhiben al mismo tiempo los menores porcentajes de microempresas. Sensu contrario, las comunidades con mayor intensidad de microempresas (Extremadura, Asturias, Castilla-La Mancha y Andalucía) tienen los índices más bajos de microempresas. La Comunidad Valenciana forma parte de este último grupo.

- En resumen, *el mejor desempeño de sostenibilidad macroeconómica en términos de ganancia de peso en el conjunto nacional lo han tenido las empresas sin asalariados y las grandes empresas* (tanto más cuanto mayor sea su dimensión), con tendencias todas ellas a un claro avance de su importancia. Las microempresas más pequeñas de hasta 2 asalariados, tras un claro avance durante la etapa de crisis, mantienen su status quo. El resto de microempresas, junto a las empresas medianas de 100 ó más asalariados, tuvieron una evolución positiva que se truncó con la llegada de la crisis si bien han recuperado parte de la cuota perdida al ritmo de la recuperación económica. *El peor desempeño lo han asumido las pequeñas empresas, sobre todo las de 20 ó más asalariados, y las medianas firmas que no alcanzan los 100 trabajadores.*

2. La segunda tesis en pro de la función estabilizadora de las pymes parte de considerarlas agentes claves para la mejora del bienestar general debido a su contribución superior a la creación de empleo. Respecto a la relación entre tamaño y tasas de creación de empleo, es oportuno recordar algunos puntos esenciales:

   - Con datos de empresas censadas en la Seguridad Social a finales de 2012, las 133.615 empresas censadas en la Comunidad Valenciana daban empleo a 1.214.800 personas.

   - *Las pymes tienen un papel esencial en el empleo privado regional, pues ocupan al 66,4% de los asalariados, lo que supone 807.000 puestos de trabajo.* Esta ocupación se distribuye con cierto equilibrio entre las microempresas, las pequeñas y las medianas empresas, que absorben cada uno entre el 20%-24% del empleo asalariado regional.

   - *No todos los segmentos dentro de las pymes tienen el mismo poder de creación de empleo.* El peso de las microempresas sobre el censo empresarial supone 3,6 veces el que alcanza sobre el empleo asalariado total. *Las pequeñas y medianas empresas son segmentos más activos laboralmente,* de modo que su absorción de ocupación en términos relativos supera a su participación en la población empresarial en una razón de 2,1 y 10,9 respectivamente.

   - Estos datos no deben ocultar la *concentración de la ocupación.* Dos datos relevantes al respecto son que: (a) *más de la mitad de las empresas valencianas (el 54%) no generan empleo asalariado* y el 95,7% tienen menos de 10 trabajadores asalariados en plantilla; (b) si se eliminan las empresas con menos de tres trabajadores en plantilla, poco más de 57.000 organizaciones absorben el 91,7% del empleo regional, exceptuando lógicamente a los funcionarios públicos y a los propios empresarios.

   - El valor que supone el alto porcentaje de la población activa asalariada del sector privado ocupada por pymes no puede ocultar la *mayor creación comparada de empleo por las grandes empresas.* El juego más destacado en el mercado laboral es desempeñado por las grandes empresas, que con sólo el 0,33% del censo absorben a 407.800 asalariados y aportan el 33,6% del empleo; es decir, la razón

entre ambas ratios se sitúa en 101,7. La capacidad creadora de empleo y la razón en relación a su peso poblacional sigue creciendo dentro del segmento de gran empresa, de modo que las grandes compañías con una plantilla igual o mayor a las 1.000 personas, siendo apenas 78 en número (0,06% del stock) absorben el 20,3% de la ocupación privada regional, prácticamente lo mismo que las casi 117.000 microempresas contabilizadas; este segmento es también en el que más ha crecido la ocupación (+4,98 puntos).

- Es igualmente irrefutable el *crecimiento de la concentración del trabajo en las compañías de mayor talla, que son también los principales motores de la creación de empleo en la región.* Las grandes empresas son el único segmento de la población empresarial cuyo peso relativo en la mano de obra ocupada en la Comunidad Valenciana ha crecido en el periodo 2001-2012, ganando 7,4 puntos porcentuales, a costa de las pequeñas empresas que vieron retroceder su cuota más de 6,5 puntos. La gran empresa es también el único segmento que aumentó su ocupación asalariada, generando casi 84.000 nuevos puestos de trabajo en términos netos, aumentando así en un 25,9% el trabajo absorbido en 2001. Dentro de este segmento, destacan especialmente las compañías con al menos 1.000 asalariados que aportan el 67,8% de la creación de empleo por grandes empresas cuando su peso dentro del estrato se sitúa en el 18,2%.

- En cambio, *la mayor destrucción de empleo estuvo en manos de las pequeñas empresas en donde desaparecieron casi 95.000 puestos, que suponían un 26% de su empleo previo.* Las pequeñas empresas han perdido potencia como empleadores cayendo su cuota del empleo asalariado total en 7,2 puntos porcentuales hasta quedar en el 22,2%. Las microempresas y las medianas empresas han mantenido su cuota con una variación mínima, sumando alrededor del 24% y el 20% respectivamente; y sufriendo pérdidas de ocupación que se situaron en el 1,6% y 3,1% de la masa asalariada previa, respectivamente. Aunque las microempresas mantienen su peso relativo en empleo absorbido, del 24%, la responsabilidad descansa únicamente en el segmento de 1-2 asalariados que han sumado cerca de un punto hasta quedar en el 8,3%, cifra que no hay que despreciar pero

que debe relativizarse considerando que este segmento supone el 57,2% del censo.

3. El tercer argumento en apoyo de la función estabilizadora deriva de que las pymes suelen localizarse en actividades productivas intensivas en factor trabajo, o con bajos coeficientes de capital/trabajo, lo cual también redundaría en su mayor creación de empleo.

   - Esta tesis puede verse confirmada, en líneas generales, con el hecho de que en la Comunidad Valenciana *la mayor presencia de pymes (y aún más de autoempleo y microempresas) y el menor tamaño medio se observa en negocios intensivos en factor trabajo,* como son transporte, comercio, hostelería, servicios personales y construcción. En todos ellos la cuota de la gran empresa no rebasa el 0,15% de la población empresarial total.

   - En cambio, los sectores industriales y el sector energético presentan un mayor tamaño medio, así como una mayor presencia de medianas y grandes compañías.

4. El cuarto apoyo a la función estabilizadora de la pyme se basa en que suele crecer a un ritmo superior a las grandes empresas, si bien no se sabe con seguridad el efecto indirecto de la mortalidad sobre su supervivencia. De las cuatro, se trata probablemente de la tesis más discutible a luz de los datos empíricos disponibles, los cuales indican que:

   - A nivel internacional, dentro de la tónica general hacia una disminución de la esperanza media de vida de las empresas, *la tasa de supervivencia parece estar relacionada directamente con el tamaño.*

   - La evidencia empírica internacional también concluye que *las empresas pequeñas son las que muestran mayores tasas de entrada, pero también las mayores tasas de mortalidad.*

   - Con datos de la evolución del número de empresas entre 1998 y 2015 para la población empresarial española, se comprueba que *la cuota de empresas con más de 15 años de vida crece directamente con el tamaño.* Mientras que sólo el 7,4% de las empresas sin asalariados sobrepasan los 15 años de edad, la tasa alcanza el 11,7% cuando tienen al menos 20 empleados. La diferencia es aún mayor en la franja de edad de al menos 20 años, pues sólo el 10,1% de em-

presas sin asalariados la alcanzan frente al 44,9% de las empresas de al menos 20 empleados. En cambio, la tasa de empresas de autoempleo con menos de un año de vida multiplica por 6,4 veces la de las empresas con al menos 20 asalariados.

- La *baja supervivencia de empresas valencianas se aprecia en el hecho que 10 años después de la creación solamente pervivían el 27%.* Pero el dato a resaltar es que *la tasa de supervivencia está claramente ligada al tamaño,* siendo significativamente menor en las empresas sin asalariados (25%) que en las de 1-5 asalariados (39%) y de más de 5 asalariados (50%). Estos segmentos parecen encontrar más barreras para crecer o cuanto menos para sobrevivir.

La función dinamizadora

La función dinamizadora de las pymes ha sido defendida en base a su aportación a la creación de empresas, al dinamismo económico en épocas de crisis y a la innovación. Sin embargo, la rotundidad de esta afirmación debe matizarse en diversos puntos.

1. Respecto al papel revitalizador del tejido productivo mediante la constante creación de nuevas empresas, no cabe duda de que *el mayor esfuerzo emprendedor realizado en la Comunidad Valenciana a lo largo de las tres últimas décadas, en términos absolutos, se produjo en las categorías del autoempleo y de microempresas con un máximo de dos asalariados,* que aportaron el 59,6% y el 35,4% de la variación del censo empresarial. En estos dos segmentos descansa el grueso del tejido productivo valenciano y su renovación con las oscilaciones coyunturales, pues *son los estratos de tamaño que aportan variaciones más altas ante los cambios de ciclo, es decir, tienen la mayor tasa de rotación.*

2. Sin embargo, *en términos relativos, el crecimiento más intenso ha sido protagonizado por las grandes empresas* (que aumentaron en número un 58,5%), y especialmente por las que alcanzan los 500 y los 1.000 asalariados, que enseñan una capacidad de crecimiento mantenida (con un promedio anual del 1,7% y 5,4% respectivamente) y acumulada (medida por la variación total del 72,7% y 166,7% respectivamente) netamente superior a la de las organizaciones de menor talla. *El cambio relativo más notable en la estructura empresarial regional proviene del crecimiento del número de grandes organizaciones* y en tanto mayor

medida cuanto mayor es su número de trabajadores. Las empresas con al menos 1.000 empleados han sido el segmento que exhibe un mejor desempeño a lo largo del periodo observado.

3. *La función dinamizadora de las pymes sería especialmente valiosa si su propensión emprendedora se mantuviese en las fases de crisis económica.* Para contrastar este punto, se ha estudiado la dinámica demográfica de la empresa valenciana durante tres ciclos claramente diferenciados cuyos lindes se sitúan en los años de inicio y cierre de la crisis económica internacional, es decir, 2007 y 2013. *Las evidencias vuelven a poner en tela de juicio el mayor dinamismo de las pymes, tanto en épocas de expansión como de crisis:*

   - *Durante la época de crecimiento 1998-2007,* todos los segmentos de empresas valencianas clasificados por su dimensión crecieron en censo y a unas tasas ciertamente destacadas. No obstante, *el estrato más dinámico fue el de las compañías de más de 100 asalariados y todavía más si alcanzaban los 1.000 empleados, siendo su opuesto los autónomos, las pequeñas y las medianas empresas que no alcanzaban los 100 empleados.* La mayor tasa de crecimiento promedio anual se produce en las grandes empresas de 1000 o más asalariados, con niveles del 13,6%, seguidas de las grandes empresas de hasta 999 asalariados que en sus distintos estratos rebasaron siempre el 6%. Por el contrario, las empresas sin asalariados crecieron a un ritmo medio anual del 3,2%, y aún lo hicieron a un ritmo menor las empresas con plantillas entre 20 y 99 empleados que no rebasaron el 3%.

   - *El cambio cíclico que explotó en 2008 cortó de plano la pulsión positiva de aumento de la población empresarial valenciana, expulsando en los cinco años siguientes del mercado a empresas de todos los segmentos* de tamaño. La mayor sangría de tejido productivo en términos absolutos se produjo entre las empresas sin asalariados y las microempresas con 2-3 y 3-5 asalariados, que pierden entre 9.300 y 9.600 unidades cada segmento. *Sin embargo, en términos relativos el mayor coste se produce entre las pequeñas empresas, que pierden en este periodo el 42,6% y 44,8% de sus efectivos* en los dos segmentos de que constan. Estos dos estratos son también los que sufren una pérdida promedio anual más fuerte, que osciló alrededor del

10%. Las medianas empresas y las microempresas de entre 6 y 9 asalariados también sufrieron un acentuado castigo, que alcanzó a entre el 35% y el 40% de su oferta inicial del periodo. *El mejor comportamiento emprendedor del periodo de crisis debe reconocerse a las grandes empresas con una plantilla igual o superior a 1.000 asalariados, y en un segundo plano a los negocios sin asalariados y con hasta dos de ellos.* El ritmo destructivo de tejido productivo se contuvo en todos ellos por debajo del 10%. Por tanto, en época de vacas flacas se pone de manifiesto la superior resistencia de la gran empresa, así como la especial fragilidad de las pequeñas y medianas empresas.

- *La dinámica de las empresas sin asalariados o con hasta 2 trabajadores está íntimamente relacionada* pues forman un colectivo que, sin olvidar los impactos coyunturales del ciclo, funciona con *una lógica endógena que mantiene su presencia en el mercado incluso en los momentos más difíciles.* Podemos ver así que su número, tras alcanzar un máximo de 294.067 en 2007 y acusar el primer golpe de la entrada en recesión en 2008, se estabiliza desde 2009 alrededor de las 285.000 unidades, sin que su número hay disminuido en 2015 mientras que la población total en esa fase aún perdió 7.810 unidades. El mecanismo que las asocia funciona del siguiente modo:

  – Durante la fase de crecimiento económico, ambas crecieron sin problemas al unísono, aunque el crecimiento fue mayor en las microempresas de pocos empleados (+54,1%, con una tasa media anual del 5,2%) que en las empresas sin asalariados (+31,5%, con una tasa media anual del 3,2%), porque *el aumento del autoempleo se ve frenado por las oportunidades de contratación laboral por cuenta ajena,* que tienen dos efectos: (a) transforman en asalariados a autónomos carentes de una genuina vocación emprendedora; (b) también transforman en microempresas a antiguos autónomos individuales que con la expansión empezaron a contratar a nuevos trabajadores.

  – Esta evolución se rompe con la crisis en 2008, que conduce al deterioro general del censo entre las pymes, aunque el balance es asimétrico porque en fases de dificultades macroeconómicas el flujo entre estos dos grupos cambia de dirección respecto al ob-

servado en etapas de prosperidad. Las empresas sin asalariados, a pesar de representar en ese momento el 48,9%, sólo pierden un 8,6% de efectivos; en tanto que las empresas con 1-2 asalariados, suponiendo el 29,3% de la población, sufren una disminución que supuso el 38,5% de la censal total. *La ralentización de la desaparición del número total de autónomos con la crisis cabe atribuirla en parte al incremento de los incentivos para auto-emplearse que deriva del retroceso de la demanda de trabajo ajeno,* que supone el ingreso en este segmento de antiguos asalariados que se refugian en el autoempleo a la espera del cambio de ciclo. Su desarrollo paralelo a la caída de las microempresas se explica porque la crisis también castiga las oportunidades de mercado de dicho segmento, obligándolas al lógico ajuste de plantilla que puede producir el trasvase de microempresas hacia la categoría de sin asalariados como efecto del lógico ajuste de plantilla ante el deterioro del clima económico. Luego *la ralentización también se explica porque el autoempleo se convierte en un remanso en que recalan las microempresas venidas a menos.*

– No obstante, hay episodios en los que el crecimiento del desempleo coincide con la disminución del autoempleo, como consecuencia del transvase desde este colectivo al de empleadores. Así sucedió en España durante los años 2011 al 2013 ambos incluidos. Esta reconversión desde el empleo independiente hacia la puesta en marcha de pequeños negocios se ha ceñido sobre todo al comercio y la hostelería. Los indicios de estabilización que amanecieron en 2011 permitieron durante ese año y el siguiente que un cierto número de autónomos volviesen a contratar asalariados, cambiando nuevamente la dirección del flujo (ahora en beneficio de las microempresas de menor talla -hasta 2 empleados-).

– Las mejores expectativas económicas apreciadas desde 2013 intensifican la salida de autónomos en pos de contratos laborales, y una vez asentada la recuperación se vuelve a observar el crecimiento paralelo de los dos grupos de empresas de menor talla.

- Pese a estas evidencias, no puede tampoco negarse la alta mortalidad de grandes empresas que ha dejado por el camino compañía antes reputadas como inmortales. Este cuadro conduce a concluir que *la relación entre tamaño y mortalidad o supervivencia es incierta, sin que deban extraerse ideas radicales para apoyar a pymes frente a grandes empresas o viceversa, porque ambas son esenciales para la sostenibilidad macroeconómica en distintos aspectos y momentos.*

4. Por sus características intrínsecas en flexibilidad productiva (uso polivalente de los activos y adaptabilidad de la producción) y comercial (adaptación a la demanda), *se postula que las pymes podrían tener ventaja a la hora de adaptarse a las fluctuaciones económicas con más facilidad, manteniendo pues en mayor grado la actividad económica y el empleo en fases recesivas.* Veamos las conclusiones obtenidas del análisis demográfico de la población empresarial valenciana:

   - El estudio publicado por *The Economist* en 1985 indicaba que el 60% de los 30 últimos millones de puestos de trabajo creados en Estados Unidos, lo habían sido por empresas con menos de 20 trabajadores, y casi la totalidad del resto por empresas no mucho más grandes.

   - *Pero la capacidad sobresaliente de las pymes para crear empleo parece haberse debilitado durante la última década.* Un buen indicador es la lista *Europe´s 500 Job Creating Companies*, elaborada anualmente por la asociación europea *Entrepreneurs for Growth*. Según el ranking de 1999, el 53.2% de las empresas más creadoras de empleo tenía menos de 100 empleados al inicio del periodo de selección, entre 1993 y 1998. Sin embargo, en su última edición de 2016, el peso de este segmento se había reducido al 9,4%, frente al 61,8% de medianas empresas (con entre 101 y 1000 empleados) y el 28,8% de las grandes empresas (más de 1000 trabajadores).

   - Tomando datos del mercado de trabajo de la Comunidad Valenciana *entre 2001 y 2012, las grandes empresas han destacado también porque su dinámica de creación de empleo es más positiva con independencia del signo económico.* Durante la fase de rápido crecimiento consumida hasta 2007, las grandes empresas aumentaron su ocupación en 90.480 personas (+27,9%). Con la entrada en crisis, las

empresas de todos los estratos de tamaño perdieron efectivos laborales en términos netos, con una excepción: las grandes compañías con al menos un millar de personas de plantilla, que resistieron la recesión ganando aún 779 asalariados (+0,3%). El resto de grandes empresas de hasta 999 asalariados lograron en cambio contener la pérdida de trabajadores en cifras inferiores al 2,3% y 7% de su plantilla, según se situase por encima o por debajo de los 500 empleados.

- *La creación de empleo durante la etapa expansiva por las grandes empresas superó la conseguida por las medianas (+27,2%) y las microempresas* (+24,8%). *De nuevo, las pequeñas empresas exhibieron el peor desempeño durante esta fase de prosperidad, aunque al menos su balance final fue positivo,* aumentando la ocupación absorbida en un 16,3% Pero *este balance pasó rápidamente al rojo con la entrada en crisis, de manera que en el quinquenio 2008-2012 las pequeñas empresas fueron las que más empleo destruyeron con 154.000 puestos de trabajo perdidos* (-36,4%). Las microempresas y medianas también expulsaron del mercado a 14.188 y 71.907 personas respectivamente, lo que suponía más del 22% de su fuerza laboral de 2007.

- Estas evidencias de la demografía empresarial conducen a concluir que *una estructura sensiblemente desequilibrada hacia empresas de talla reducida puede dificultar la capacidad de la economía regional para crear empleo, en épocas de crecimiento, pero sobre todo en eras de crisis. E*sta hipótesis puede confirmarse con el caso español, donde las comunidades autónomas con mayor presencia relativa de grandes empresas (Madrid, Navarra y País Vasco) son también las que menor tasa de paro sufren, mientras que *las comunidades autónomas con mayor penetración de las empresas de talla menor* (Andalucía, Extremadura, Castilla-La Mancha y Canarias) *son también las que mayor tasa de paro sufren. Esta tendencia supone un riesgo importante para la sostenibilidad macroeconómica de la estructura productiva valenciana,* que está maniatada por su sobrerrepresentación de empresas con un máximo de dos asalariados y la menor intensidad de grandes empresas.

La quinta aportación dinamizador de la pyme residiría en su favorecimiento de una mejor eficacia productiva, gracias a su papel en la innovación

tecnológica. Pero la revisión de *la literatura ha constatado de nuevo los resultados contradictorios acerca de la relación entre tamaño e innovación, apuntando más hacia un juego de contrapesos que hacia una ventaja clara de la pyme o la gran empresa.*

La función equilibradora

La tercera baza esgrimida para justificar la importancia de las pymes descansa en su papel como elemento equilibrador en varios sentidos:

1. La presumible ventaja algunas veces alegada de que la distribución del empleo entre un gran número de empresas aportaría mayor estabilidad al mercado laboral que la alcanzada con la concentración de la fuerza laboral en unas pocas grandes compañías. Este argumento no parece acreditado por los datos reunidos sobre la evolución de la ocupación absoluta en función del tamaño.

2. *La existencia de un gran número de pymes permite contrarrestar el poder económico y político de las grandes compañías inyectando así más pluralismo en la sociedad. Además, su abundancia permite una mayor diferenciación de objetivos, estrategias e iniciativas, así como la oferta de productos para gustos individuales o minoritarios, lo que aumentaría el margen de elección de productos por el consumidor.* Una crítica frecuente a la gran empresa, cuando conduce a estructuras oligopolísticas, es que penaliza la libertad de elección del consumidor al aumentar la estandarización de la oferta. La diversificación productiva favorece el desarrollo de negocios adaptados a demandas especializadas.

3. Sus mercados suelen estar geográficamente localizados en áreas locales o regionales poco dispersas o próximas a su centro logístico, o bien están dirigidas hacia el suministro a otras empresas de cualquier talla. Contribuyen pues a la difusión geográfica, en tanto que las grandes empresas tienden a concentrarse en centros de difusión comercial de alcance nacional o internacional lo que las lleva a concentrarse en un número reducido de zonas. La dispersión geográfica favorece la *creación de oportunidades de desarrollo local y regional, que exploten recursos específicos del territorio, contribuyendo de esta forma a la cohesión regional y a corregir los desequilibrios territoriales.*

4. *El arraigo de sus propietarios en cierto entorno* y el *factor familia* explican la querencia de la pyme por el territorio en que nace, la cual explica el *freno a decisiones de deslocalización y a estrategias de reestructuración radical.*
5. *Las pymes promueven (y son actores principales de) redes inter-empresariales e inter-institucionales* que vertebran los mercados y los territorios, facilitando comportamientos cooperativos en busca de la creación de valor compartido. *Son pues una fuente de capital social.*

La sostenibilidad microeconómica

La segunda vertiente de la sostenibilidad económica se mide a nivel micro. *La sostenibilidad microeconómica refiere la aportación de la empresa para crear valor para sus stakeholders primarios.*

Por tanto, la sostenibilidad microeconómica debe valorarse según la contribución que se haga a los objetivos de los *grupos de interés primarios de carácter privado,* definidos como aquellos que han asumido alguna clase de riesgo o que han realizado algún tipo de inversiones específicas en la empresa a través del mercado y sin cuya participación la empresa no podría sobrevivir. La empresa guarda con los stakeholders privados unas relaciones de mercado encaminadas al logro de sus intereses particulares.

Dada la amplitud de los grupos de interés primarios relacionados con la empresa, la sostenibilidad microeconómica debe conjugar la obtención de resultados en dos frentes: desempeño competitivo y desempeño colaborativo.

Desempeño competitivo

El desempeño competitivo da una medida de la habilidad del negocio para rivalizar en mercados abiertos y para forjar activos (recursos y capacidades) a fin de conseguir ventajas competitivas que deriven en rentas económicas, es decir, en resultados financieros y de mercado sobresalientes en relación al promedio de la industria que recompensen a los proveedores de capital (accionistas e inversores).

La relación entre tamaño y competitividad ha suscitado el interés de distintas perspectivas teóricas. La revisión de la literatura ofrecida en este informe ha sistematizado las posiciones teóricas en dos grandes líneas de pensamiento que permanecen enfrentadas y con contradictorias evidencias em-

píricas a la hora de razonar cual es la *competitividad y viabilidad de la pyme frente a la gran empresa.* En concreto, estas tradiciones mantienen premisas contrapuestas en tres puntos interrelacionados: (1) la relación existente entre tamaño y competitividad de empresa, es decir, si existen factores o aspectos diferenciales asociados al tamaño, o más bien los factores de competitividad son comunes a pymes y grandes empresas y el tamaño sólo opera condicionando su incidencia; (2) el peso del tamaño como factor determinante de la competitividad dentro de una amplia cesta de factores inductores de asimetrías competitivas y de resultados; (3) cuál puede ser la dinámica en el mercado de organizaciones de tallas distintas, que puede ser de competencia -sustitución-, cohabitación o complementariedad.

La *Teoría de la Competitividad de la Gran Empresa* ha colocado el tamaño de la empresa como fuente principal o casi única de la superioridad de la gran empresa sobre la pyme, prediciendo una relación positiva entre dimensión, rentabilidad y crecimiento. El tamaño se contempla así como una variable exógena o independiente de otras variables internas, de la cual derivan una serie de factores competitivos diferenciales o específicos de la gran empresa que le concederían una ventaja incuestionable. El argumento mollar de esta teoría es que la gran empresa tiene todas las opciones disponibles por la pyme, más no a la inversa, y por consiguiente no cabría la competencia directa entre organizaciones con tallas significativamente distintas. Las pymes se deberían entonces ver marginadas a posiciones poco atractivas para la gran empresa especializándose en segmentos o nichos de mercado donde pueda rehuir la confrontación directa con la gran empresa; o a estrategias de subsidiariedad y dependencia de la misma como son la subcontratación de capacidad.

El fruto de esta tesis ha sido la consagración teórica de la *preeminencia de la gran empresa integrada al estilo de las grandes corporaciones verticalmente integradas u organizadas multidivisionalmente.* Bajo el empuje del progreso tecnológico, la división del trabajo, la especialización y la extensión de los mercados, reforzados más tarde con la internacionalización de las economías y la globalización de los mercados, la estrategia dominante durante los siglos XVIII al XX fue incrementar la centralización y concentración de la producción a fin de absorber las importantes economías de escala, alcance y experiencia. La concentración inherente a la producción en masa y la “macrofilia” identificadora de “grande” y “eficiente” han creado en la sociedad industrial una creencia indeleble: en la *sacralización de la*

maximización. Se generó así una búsqueda permanente del crecimiento y de mayores dimensiones, la mayoría de las veces con *estrategias de crecimiento externo como fusiones y adquisiciones.* Esta teoría ha conducido al desarrollo de una *estrategia de mejora de la competitividad nacional*, popular tanto en Estados Unidos como en los principales países europeos, que propugna el esfuerzo conjunto de las instituciones nacionales para la creación de *campeones nacionales* e incluso de *campeones europeos,* que controlen los sectores que el gobierno considere estratégicos" y que cuentan normalmente con el beneplácito cuando no con la protección de los gobiernos.

Sin embargo, la lectura simple y unidimensional de las tendencias impulsadas por las fuerzas del cambio económico, que girarían a favor de mover una gran marea que consolidaría una economía dominada por grandes empresas, con cada vez menos resquicios para las pymes, puede ser errónea a la luz de la falta de consistencia de la evidencia empírica sobre la superioridad global de las primeras. La inquebrantable fe en la gran empresa empezó a agrietarse con: (a) los *crecientes problemas de las grandes empresas para competir con las estrategias de concentración orientadas a la obtención de economías en costes y al crecimiento externo;* (b) *los problemas de motivación, compromiso y flexibilidad consustanciales a las estructuras organizativas forjadas pensando en la corporación diversificada.*

La crisis económica de los años 70 del pasado siglo fue el punto de inflexión, pues se focalizó en los sectores donde la concentración productiva era mayor, y por ello ocasionó una importante caída del empleo en grandes empresas industriales. Las presiones sobre las estructuras pesadas y menos rentables de las grandes empresas han continuado durante los años 80-90 con un buen número de *procesos de reestructuración de grandes corporaciones, en la línea de convertirse en organizaciones más esbeltas y de reducir costes. La alta tasa de fracaso del crecimiento externo por medio de fusiones y adquisiciones* fue otra andanada contra el modelo de gran empresa.

La *revitalización de las pymes* plasmada en el aumento de su número (que había disminuido hasta los años sesenta) y en su creciente dinamismo y éxito*, obligando a grandes empresas a procesos de desintegración para poder competir con éxito frente a ellas,* supuso una cura de humildad para las últimas, así como el soporte para el reenfoque teórico de la cuestión. Las nuevas líneas de investigación enmarcadas en la *Teoría de la Competitividad de la Pyme* rechazan la influencia cultural de la academia sobre estrategia y la

práctica estratégica de la gran empresa y enfatizan otras ventajas competitivas extrañas al efecto volumen ligadas directamente a la especificidad de la pyme. Desde esta óptica, se sostiene que la pyme tiene diversas oportunidades para competir con eficacia y eficiencia con la gran empresa, mediante el desarrollo de proyectos estratégicos propios, asentados en las fortalezas que nacen de sus disimilitudes con la corporación. Esta perspectiva admite pues relaciones pyme-gran empresa tanto de complementariedad como de competencia y cohabitación.

El tamaño pasa finalmente a comprenderse como una variable endógena que surge y juega dentro de un proceso complejo en el que interactúan múltiples factores internos y externos. Así comprendido, no *es el tamaño el factor determinante de la competitividad, sino todo lo contrario: las empresas más competitivas aumentan su tamaño absoluto, si la dimensión del mercado lo permite.* El tamaño de la empresa no es una variable independiente, sino que es dependiente de múltiples factores internos y externos a la organización. Es evidente que *el tamaño ayuda en un cierto momento para conseguir ciertos objetivos o alcanzar determinadas ventajas, pero a largo plazo el tamaño es una consecuencia de la competitividad y no su causa.*

El informe ha desarrollado una revisión de la literatura para determinar cuáles pueden ser esos *factores competitivos de alcance universal que determinan el tamaño empresarial, y por extensión la competitividad de la empresa.* Las conclusiones colocan el acento en fuentes de ventajas sobre la competencia de plural condición: (1) las rentas ricardianas devengadas por las ventajas comparativas de un país; (2) las rentas monopolísticas nacidas del poder del mercado; (3) las rentas chamberlianas auspiciadas por la estructura del mercado; (4) las rentas marshallianas inducidas por las economías de aglomeración; (5) las rentas porterianas cuyo origen se sitúa en la estrategia adoptada por la empresa; (6) las rentas penrosianas derivadas de las imperfecciones de los mercados de productos o de factores; (7) las rentas schumpeterianas y de aprendizaje emanadas de la innovación y la experiencia; (8) las rentas chandlerianas germinadas por las estructuras de propiedad, gestión y gobierno.

A pesar de los problemas colosales que plantea la labor de concretar los efectos que los factores competitivos pueden tener sobre el tamaño de la empresa, dada su cantidad y la circularidad de las relaciones, el informe ha podido progresar en identificar las principales oportunidades y amenazas

que están teniendo lugar en el entorno empresarial, así como las fortalezas y debilidades internas que puede tener la pyme regional para afrontarlas. El *Estudio Delphi sobre las fuerzas del cambio en el entorno para la empresa industrial española en el umbral del siglo XXI*, unido a la información compilada en COMPITE y COMPIVA, ofrece un diagnóstico completo de las restricciones y posibilidades que la empresa valenciana deberá tener en consideración al trazar su estrategia para afrontar los cambios que se están sucediendo en su entorno, y las implicaciones especiales que todas ellas pueden tener sobre la dimensión empresarial.

La pyme valenciana está en una posición competitiva meridianamente desfavorable, pesando mucho más en su cartera de activos las debilidades que las fortalezas, afrontando en el entorno las amenazas con mayor intensidad y con menos visos de poder explotar sus oportunidades. La capacidad de la pyme valenciana para afrontar el reto de la sostenibilidad microeconómica puede ser seriamente cuestionada a la luz de estos datos. En todos los factores clave del entorno, sus posibilidades son negativas, y en una gran mayoría de vectores competitivos el balance es desfavorable. Los *cinco retos que plantean a la pyme valenciana más problemas de adaptación* son los siguientes por orden de prioridad: desarrollo de la economía digital y del *e*-business, exigencia de flexibilidad y de capacidad de adaptación, aceleración del cambio tecnológico, tendencia a la desregulación y globalización, e incremento de la internacionalización.

Las competencias de la pyme valenciana en estos frentes no son demasiado positivas, siendo bastante pobre su dotación de capital humano directivo, careciendo de un equipamiento y un uso competitivos en tecnologías de la información, así como de la necesaria propensión a cooperar. La lectura menos negativa de estos factores clave no estriba en la fortaleza de la propia pyme valenciana, sino en su percepción de la ayuda que puede recibir de otras instituciones de su entorno: los centros de formación directiva y empresarial, las redes interorganizativas existentes en todo el territorio autonómico frecuentemente localizadas en distritos industriales, y el avance de los flujos de información y conocimiento que circulan por ecosistemas regionales aunque aún los hayan interiorizado de manera muy limitada.

Si analizamos ahora conjuntamente los retos que el entorno plantea y las capacidades que la pyme valenciana y la Comunidad Valenciana tienen para responder a ellos, concluimos que actualmente en 54 de los 61 vecto-

res competitivos ni las unidades productivas ni la sociedad valencianas están preparadas suficientemente para este ajuste; en otros 6 la conclusión es positiva; y hay un último que la impresión es de neutralidad. Por consiguiente, parece difícil negar que *la pyme valenciana parte de una posición fuertemente desfavorable para avanzar hacia la sociedad del conocimiento, careciendo de muchos de los recursos y capacidades que va a requerir este escenario.* La pyme valenciana sufre un amplio espectro de debilidades entre las que se incluyen su déficit de capacidades directivas, comerciales y tecnológicas, su pobre stock de activos intangibles, sus problemas para gestionar el conocimiento, su baja productividad, una rentabilidad inferior a la competencia, sus dificultades de acceso a las nuevas tecnologías, su falta de habilidad para captar y retener talento, su baja propensión innovadora, sus dificultades para obtener capital que financie inversiones en intangibles y un diseño estratégico poco proactivo y defensivo que no logra crear un posicionamiento competitivo diferenciado.

Este cuadro de insostenibilidad microeconómica ha ido germinando con el paso del tiempo. Una posición competitiva con esta tendencia regresiva tan acentuada desde hace 30 años no obedece a cambios coyunturales, sino a defectos congénitos al modelo organizativo adoptado por la pyme valenciana tras superar la apertura política y estabilizarse la economía española tras la crisis de los años 70. Cierto es que la finalización del ciclo expansivo de la economía española ha acentuado las amenazas a la supervivencia de este segmento del tejido industrial en el que la recesión se ha cebado con especial acritud, pero no ha cambiado la dirección de la tendencia sino en todo caso ha acelerado el declive. La investigación permite apreciar el *progresivo debilitamiento de la posición competitiva global de la pyme valenciana* que, de estar en posición de cierta fortaleza en 1984, pasa hacia 2004 a una posición de práctica igualdad, para iniciar con la llegada de la crisis un profundo deterioro competitivo que sólo desde 2012 da signos de empezar a estabilizarse.

La lectura de la posición competitiva de la pyme valenciana en clave estructural se reafirma si desagregamos el análisis al nivel de los principales vectores competitivos. *El análisis de la dinámica competitiva constata que la evolución en negativo no sólo ha sido continua durante las tres últimas décadas, sino que se ha producido además prácticamente en todos los vectores competitivos.*

Desempeño colaborativo

El desempeño colaborativo se mide por el éxito de la empresa en la construcción de comunidades de trabajo satisfactorias para otros stakeholders internos o externos que aportan recursos esenciales para la empresa a través de los mercados de factores no financieros, como son los empleados y los proveedores de otros factores no financieros. Este desempeño valora pues los resultados alcanzados en desempeño laboral y en desempeño en la cadena de suministro. Siguiendo la modelización recogida en el informe, el desempeño en cualquier dimensión de sostenibilidad se ha explicado por las prácticas introducidas para hacerla real.

1. **Desempeño laboral** es aquel producido por y para los empleados en su condición de suministradores de factor trabajo.

   - Los estudios han contrapuesto entre *sistema burocrático o de mercado* (orientado hacia el control, prácticas de compensación y el desarrollo de competencias técnicas o el potencial laboral de las personas) y *sistema de alta productividad o alto rendimiento* (*high performance human resource systems*) también conocidos como sistemas de alto compromiso (*high commitment human resource systems*) -modelo SAP-SAC-.

   - El objetivo de los sistemas laborales de alto rendimiento es desarrollar una fuerza de trabajo más valiosa y comprometida a través de prácticas de reclutamiento, selección, participación y motivación avanzadas, más que mediante estructuras de mando y control estrictos. Estas prácticas pueden clasificarse en dos grupos: (a) referidas a la gestión de las personas, como son los sistemas de selección, promoción, compensación e incentivos; (b) referentes a la organización del trabajo, como el trabajo en equipo, la polivalencia en la definición de tareas o la rotación de puestos.

   - *Existe consenso absoluto sobre la preferibilidad de los sistemas de alto compromiso,* por cuanto permiten avanzar en el cambio hacia organizaciones planas, descentralizadas y reticulares; por su acción favorecedora del desarrollo de una fuerza de trabajo altamente motivada, comprometida y capacitada, que además genera beneficios mutuos para la empresa y sus empleados; y por sus efectos en el desempeño en el trabajo y en el desempeño organizativo, aumentando

su eficiencia cuando la empresa adopta varias prácticas conjuntamente.

- *El tamaño es una variable facilitadora fundamental para la adopción de prácticas SAP-SAC,* pues el proceso de adopción de innovaciones organizativas por la empresa valenciana presenta notorias divergencias cuando se segmenta el análisis por tamaño de empresa. *El análisis de la difusión de este conjunto de innovaciones para la sostenibilidad social coloca a las grandes empresas como las más cercanas al modelo deseado de alto compromiso. Las pequeñas empresas son el segmento peor posicionado al estar aún ancladas en el modelo burocrático en muchos aspectos.* La situación de las medianas compañías tampoco es halagüeña pues, aunque su aceptación de tales prácticas es mayor, su introducción no se corresponde con las necesidades impuestas ya por su complejidad organizativa. Por su parte, las microempresas siguen un modelo particular que hibrida rasgos de los dos ajustándolos a sus condiciones especiales.

- Un buen ejemplo de los patrones diferenciados de innovación organizativa entre las empresas valencianas de distintos tamaños se observa en la difusión de las prácticas de selección y promoción de personal. Mientras que las pymes están volcadas en el modelo burocrático, como son las prácticas inspiradas en la antigüedad y la experiencia, las prácticas basadas en los criterios de ajuste competencial y cultural han penetrado en un grado significativamente mayor en las grandes compañías.

- *La baja introducción de prácticas que impulsen las relaciones laborales y propulsen la satisfacción, la cooperación, la lealtad, la participación y el compromiso de los trabajadores es una losa importante para la sostenibilidad futura de la empresa valenciana, y en especial de las pymes.*

- Las prácticas de sostenibilidad laboral "no sólo demuestran un progreso de la función social de la empresa en la línea de los intereses de los trabajadores, sino que además tienen un valor incontestable para contribuir directamente a aumentar la motivación y el orgullo de pertenencia a la firma, optimizar el clima laboral, prevenir patologías organizativas y personales, disminuir el absentismo, fomentar el desa-

rrollo y la retención del talento y facilitar la relación con todos los grupos de interés, lo que indirectamente redundaría en la mejora de la productividad y la competitividad" (Camisón, 2012c: 80).

- El reducido grado de introducción de las prácticas que facilitan una organización del trabajo más satisfactoria y productiva significa que la empresa valenciana, y especialmente *las pymes, están desperdiciando las oportunidades que estas prácticas avanzadas ofrecen de mejorar su productividad y competitividad, al tiempo que de mantener y potenciar el compromiso y la satisfacción de sus activos humanos.* Esta debilidad constituye un obstáculo de envergadura para potenciar la acumulación de otros intangibles (calidad del trabajo, satisfacción del cliente, mejora continua, creatividad, innovación, reputación) que constituyen las bazas esenciales para la sostenibilidad microeconómica actual.

- La consecuencia lógica de la escasa introducción de prácticas SAP-AC es el bajo desempeño laboral de la pyme valenciana. *La sostenibilidad laboral es significativamente mayor en la gran empresa valenciana seguida por la microempresa, mientras que las pequeñas y medianas empresas exhiben el peor desempeño.*

- Para aquellas dimensiones de la sostenibilidad laboral que están relacionadas directamente con la introducción de prácticas SAP-SAC, podemos ver curvas claramente crecientes con el tamaño (es el caso de la satisfacción, el orgullo en el trabajo y la percepción de equidad), o a lo sumo, con formas en U colocándose los mínimos en las pequeñas y los máximos en las grandes compañías (como sucede con la implicación y la cooperación).

- En las dimensiones de la sostenibilidad laboral más comunes en el modelo burocrático y relacionadas por tanto de forma inversa con la introducción de prácticas SAP-AC, como son la conflictividad, la rotación, la insatisfacción y la siniestralidad, podemos ver curvas en forma de ∩ colocándose el máximo en las pequeñas y medianas empresas y los mínimos en las grandes empresas.

2. **Desempeño en la cadena de suministro** es aquel que recoge la aportación de valor por y para los proveedores en su condición de aportantes de otros inputs esenciales para el proceso productivo.

   - El análisis de las formas modernas de organización de la producción ha resaltado el desarrollo de los modelos reticulares basados en la cooperación con stakeholders vinculados a la empresa en la cadena de suministro. Por consiguiente, es importante conocer qué prácticas está adoptando la empresa valenciana en relación a estos grupos de interés, para comprender su desempeño colaborativo en el sistema de valor

   - *En promedio, la difusión de innovaciones organizativas para avanzar en sostenibilidad de la cadena de suministro en el tejido productivo valenciano es aún reducida.* La práctica más difundida apenas ha penetrado en el 10% de las empresas valencianas, *retratando pues un diseño del sistema de valor muy orientado hacia la extracción unilateral de ventajas.*

   - No obstante, *las empresas medianas y grandes tienen tasas de adopción superiores a todos los estratos inferiores en todas las practicas ofrecidas a reconocimiento, siendo además más acelerada su tasa de introducción de estas innovaciones.* La tendencia creciente del grado de adopción de este conjunto de prácticas en las relaciones con los proveedores con el aumento del tamaño significa que *las empresas de una talla por plantilla superior a los 50 empleados perciben mucho mejor la necesidad de una gestión colaborativa de la cadena de suministro,* dado el potencial de creación de valor que atesora, así como los problemas y retos de sostenibilidad que plantea la diversidad de intereses de los agentes localizados en distintos eslabones del sistema de valor.

   - Por extensión, esta disponibilidad superior de recursos para manejar las decisiones logísticas debería favorecerlas para implantar formas organizativas reticulares y flexibles, que son densas en acuerdos de cooperación con proveedores y/o clientes.

   - *En cambio, las empresas de menos de 50 asalariados de plantilla sufren serios retrasos en la adopción de las innovaciones que podrían obstaculizarles la inserción en entornos y redes inter-organizativos*

con un valor demostrado para producir ventajas compartidas de las que nazcan ventajas competitivas específicas difíciles de replicar. *Esta es una debilidad crítica por cuanto la competitividad futura de las empresas de talla pequeña deberá pasar en gran medida por modelos organizativos reticulares*, y la extracción de las potenciales ventajas que tales acciones prometen descansará fuertemente en competencias para sembrar confianza, compartir y absorber conocimiento, producir con calidad y cooperar en innovación, aspectos todos ellos que las prácticas de sostenibilidad fomentan enérgicamente.

- La eficacia de la cadena de suministro debe estar directamente correlacionada con la productividad y calidad de los proveedores en ella integrados, y de la destreza de la empresa para configurarla potenciando la cooperación y la innovación y disminuyendo las externalidades negativas. Por ello, en líneas generales, la reducida implantación de prácticas de sostenibilidad en la cadena de suministro por la empresa valenciana explica el igualmente bajo desempeño de la cadena de suministro, aunque en ambos aspectos los registros son crecientes.

- Sin embargo, el desempeño en la cadena de suministro presenta diferencias muy significativas entre las empresas de los distintos tamaños en justa correspondencia a la variabilidad del proceso de adopción de prácticas de sostenibilidad. *Las medianas y grandes empresas destacan significativamente sobre el resto en todos los indicadores de desempeño de la cadena de suministro, y en su tasa de mejora* siendo a su vez las segundas superiores a las primeras en todos ellos excepto en satisfacción de los proveedores.

- Sin embargo, este desempeño no crece linealmente con el tamaño en todos los indicadores, pues *los segmentos más débiles son las pequeñas empresas y las empresas sin asalariados.* Es decir, así como la calidad de los suministros y la innovación conjunta en productos y procesos crecen linealmente con el tamaño de empresa, la variación del coste medio del suministro decrece de igual forma. A su vez, la satisfacción de los proveedores y los costes exógenos de no calidad siguen una evolución en forma de ∩ con el peor desempeño en el segmento de pequeñas empresas. Por último, la cooperación dentro de la cadena de suministro para lanzar programas conjuntos de SSE sigue una

tendencia ascendente con una discontinuidad en el segmento de pequeñas empresas, que quedan peor que las microempresas.

- Es especialmente interesante destacar el potencial de ahorros en costes que la empresa valenciana apenas ha explorado. Nos referimos a los costes exógenos de no calidad. Esta partida ha experimentado una evolución en forma de ∩, llegando a suponer el 9,5% de las ventas entre 2006 y 2008, para luego descender hasta el 8,2% actual, con una subida de 1,36 puntos respecto a 1984. Pese a este descenso, se trata de unas cifras desorbitadas teniendo en cuenta las dificultades que ya existen para reducciones de costes significativas. *La cuantía de los costes exógenos de no calidad sobresale en las pequeñas empresas, donde alcanza el 11,4% de las ventas tras crecer ininterrumpidamente durante los últimos 30 años. Su valor también es alto en autoempleo (9%) y microempresas (7,6%), si bien en estos segmentos ya alcanzó su máximo para declinar después. En cambio, las medianas y grandes empresas han logrado encauzar a la baja su importe,* hasta dejarlo en el 5,2% (-19,1%) y 3.2% (-47,1%) respectivamente

- Este coste del mal hacer es una fuente de mejora de la competitividad que la pyme valenciana debe explorar en profundidad, teniendo en cuenta además que con su disminución se lograrán avances sustanciosos en sostenibilidad merced a los ahorros en materiales y energía desperdiciados, y en residuos y subproductos desechados.

La sostenibilidad social

La noción de empresa socialmente responsable indica una definición de la misión organizativa caracterizada por adoptar voluntariamente acciones éticas, sociales y ecológicas en sus actividades y en sus relaciones con sus stakeholders secundarios. Se entienden por tales los grupos de presión que tienen con la empresa más un interés moral que una relación directa, aunque podrían ser afectados por sus actividades o productos.

El principio subyacente a una política de empresa socialmente responsable es que la función empresarial consiste en crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda, orientando sus procesos generando beneficios tanto los propietarios del capital como para la sociedad en su conjunto mediante la contribución a un desarrollo sostenible,

prácticas honestas, transparencia en la gestión, protección del medio ambiente y compromiso con la sociedad civil.

Por tanto, *la empresa socialmente responsable tiene dos dimensiones que en un primer momento se incluyeron bajo el paraguas de la responsabilidad social, aunque actualmente se tiende a medir el desempeño social y el desempeño medioambiental de forma independiente.* Esta división es razonable atendiendo a que las dimensiones social y medioambiental aluden con frecuencia a grupos de interés distintos, a que los resultados de la empresa pueden diferir en ambos frentes y a la creciente variedad y complejidad de intereses recogidos en cada uno de ellos.

Las bases de datos COMPITE y COMPIVA han permitido profundizar en la madurez de la conciencia social en la empresa valenciana, en términos comparados con la empresa española y según su tamaño. Para analizar este desarrollo, se ha partido del diagnóstico de la mentalidad empresarial en relación a la sostenibilidad social de la empresa (SSE) en cuanto a conocimiento y reconocimiento de este reto, para luego valorar su grado de compromiso real con la SSE plasmado en las prácticas sociales incluidas y el desempeño social alcanzado con ellas.

Conocimiento autodeclarado de la SSE

- El *conocimiento de la SSE* en la empresa valenciana se sitúa a la altura de su homóloga española, siendo un 71,1% de empresas valencianas las que actualmente se declaran conocedoras del concepto de SSE frente al 26,5% en 1984.
- La aproximación al concepto *sigue una clara relación creciente con la dimensión, de manera que las empresas autodeclaradas conocedoras llegaban al 93,1% y al 88% en la gran y mediana empresa, respectivamente, bajando al 66,4% en la pequeña, al 56,5% en la microempresa y por debajo del 50% en el autoempleo.*
- El conocimiento autodeclarado del concepto ha crecido de forma ininterrumpida desde 1984, pero el ritmo de difusión ha siso asimétrico por tamaño. En las grandes compañías la aproximación al concepto ha sido gradual, mientras que en las medianas el proceso se intensifica desde 2006. En cambio, *la entrada del concepto en el marco mental de las empresas de menor talla hubo de esperar a la llegada de la crisis, dan-*

do a entender que el brusco cambio de ciclo impactó profundamente en las percepciones empresariales de sus valores y conductas acelerando su absorción de nuevos paradigmas.

Conocimiento real de la SSE

La investigación también ha sondeado en qué medida la declaración de conocimiento de la SSE se corresponde con el conocimiento real, plasmado en la identificación correcta de las cuatro dimensiones que lo forman (legal, discrecional, ética y económica) y de los principios que guían las acciones de la empresa socialmente responsable en cada una de ellas.

- La primera conclusión es que *la comprensión real del constructo global de sostenibilidad social ha mejorado continuamente en las tres últimas décadas, en las empresas de todos los estratos de tamaño, aunque en general sigue siendo parcial y poco profunda.*
- *La comprensión real del significado de sostenibilidad social se está acelerando,* si bien a una velocidad aún moderada y mayor en medianas y grandes empresas. *La excepción la constituyen las pequeñas empresas, que manifiestan un grado de conocimiento real estancado desde 2006,* trasluciendo a un colectivo encerrado en otros problemas.
- *En términos generales, el grado de conocimiento medio del concepto sostenibilidad social alcanzado actualmente es significativamente mayor en la gran empresa (56,6%) que en la mediana (43,7%) y en el resto que oscilan alrededor del 30%-32%.*
- La percepción por la empresa valenciana de las dimensiones que deberían integrar el concepto de SSE es bastante variable en función del tamaño. La tónica general es a una asimilación progresiva de las notas distintivas de un concepto moderno de SSE, aunque a ritmos distintos que siguen una cadencia que no es directamente creciente con el tamaño.
- La evolución del grado de conocimiento de cada dimensión de la SSE dentro de cada segmento de tamaño sigue en todos los casos una forma de U, aunque cambia la dimensión de conocimiento mínimo. *Se observan dos patrones de difusión del conocimiento de la SSE bien desemejantes entre autoempleo, micro y pequeñas empresas, por un lado, y medianas y grandes empresas por el otro lado.*

- En el primer bloque, el mínimo del conocimiento se da en responsabilidad ética y el máximo en responsabilidad legal; es igualmente significativa la diferencia entre grado de conocimiento de la responsabilidad legal con las responsabilidades discrecional y económica, así como entre estas dos últimas siempre en favor de la segunda. Es decir, *la pyme valenciana (y dentro de ella, sobre todo las pequeñas y en menor medidas las microempresas) tiene aún un grado de conocimiento parcial y poco profundo de la SSE, dominado por objetivos de cumplimiento legal, poco ampliado con otras responsabilidades voluntariamente acatadas,* y con una baja comprensión de las acciones de creación y distribución de riqueza y éticas que también podría incorporar. Hay pues *un cuadro de difusión de conocimiento de la SSE entre autoempleo, micro y pequeñas empresas que sigue un patrón clásico de las organizaciones sitas en su curva de aprendizaje en la fase más temprana.*
- En cambio, *las medianas y grandes empresas son organizaciones más maduras en conocimiento de la SSE,* reflejándose dicha madurez en el progreso paralelo de todas las dimensiones y sobre todo en la mayor comprensión de las facetas de SSE que requieren mayor cambio cultural como son la discrecional y la ética.
- El conocimiento real del concepto SSE es significativamente superior al auto-declarado en todos los segmentos. La distancia entre ambos tiene una tendencia creciente en el tiempo, es decir, que a medida que nos acercamos en el tiempo las empresas valencianas tienden a declarar que conocen mejor el significado de la SSE de lo que realmente lo comprenden, *probablemente bajo el efecto de la sensibilización recibida acerca de su importancia. Este sesgo es más elevado a medida que crece la dimensión, pues con datos de 2014 sólo afecta al 9,2% de empresas sin asalariados, subiendo al 23,8% de las microempresas, al 35,3% de las pequeñas, al 44,3% de las medianas y al 36,6% de las grandes.* La presunción por la gran empresa de un conocimiento mejor al real de la SSE se mantiene desde 1984. Es más, en aquel momento el porcentaje de empresas de menos de 50 empleados con un conocimiento real mayor al auto-declarado llegaba al 12,4% del autoempleo, al 6,8% de las microempresas y al 4,8% de las pequeñas firmas. Este dato vuelve a apuntar a una sobre-valoración de su comprensión del concepto a medida que el tamaño de la empresa aumenta, y a cierta infravaloración

de sí mismas en este aspecto entre las empresas de menos de 50 empleados, que se ha ido corrigiendo con el tiempo.

Reconocimiento o compartición de la SSE

El segundo aspecto para diagnosticar la madurez del proceso de adaptación de la organización a los retos de la sostenibilidad consiste, no ya en el grado de conocimiento de su significado, sino en la medida en que comparte o reconoce el valor de esta forma de pensar el juego de los mercados y el rol de las organizaciones en ellos.

Para aproximarnos al concepto de SSE asumido por la empresa valenciana, se procedió de dos formas. En primer lugar, se investigó el grado de acuerdo (escala 1-5) de los entrevistados con una lista de afirmaciones tópicas y críticas con el concepto. A continuación, se estudió el grado en que compartían los principios inspiradores del concepto en sus cuatro dimensiones (legal, discrecional, económica y ética), utilizando para ello el procedimiento de proponer dos posiciones enfrentadas que valorizan y desvalorizan 26 potenciales creencias sobre el enfoque a dar a la SSE.

La actitud empresarial ante la SSE ha sido tradicionalmente de un cierto escepticismo, cuando no de rechazo. Resulta por ello de gran interés conocer la percepción real entre el empresariado regional de aquellas posiciones más críticas con el concepto. Las conclusiones de mayor interés que se han obtenido son las siguientes:

- En promedio, *la empresa valenciana sigue compartiendo el prejuicio de la inutilidad de la SSE.* Esta creencia está firmemente instalada en una mayoría del tejido productivo regional, y no da signos de decaer sino todo lo contrario: ha crecido de forma ininterrumpida durante las tres últimas décadas. Sin embargo, la percepción de que vaya a ser una moda efímera va perdiendo respaldo, *al mismo tiempo que gana aceptación la tesis de que puede ser un problema a tener en cuenta, pero no para ella, sino para empresas de gran tamaño o con actividades potencialmente dañinas y compañías de servicios públicos.*
- Esta conclusión se reafirma al observar el grado de reconocimiento y asimilación de la SSE global, que apenas ha crecido durante las tres últimas décadas y se mantiene prácticamente estancado desde 2008 ligeramente por encima del umbral de indiferencia (3,2 puntos sobre 5). *La*

empresa valenciana está pues *entrando apenas en la etapa de la aceptación inicial del cambio cultural que el concepto de sostenibilidad social conlleva.*

- La prevalencia de este escepticismo sobre la utilidad de la SSE para su caso concreto no es general a todo el tejido productivo, sino que está significativamente sesgado por el tamaño organizativo. *La empresa valenciana de menos de 50 empleados sigue estando bastante de acuerdo (de hecho, lo está más ahora que en el pasado) con la acusación a la SSE de que "no tiene utilidad, pero se siente obligada a implantarla por el qué dirán".* Este prejuicio se ha ido disipando en el tiempo en las medianas y especialmente en las grandes compañías. Esta evolución de las creencias críticas con la SSE es consistente con el reconocimiento creciente (aunque discontinuo en el tramo de pequeñas empresas) con el tamaño de las tesis más avanzadas sobre su alcance, señalando a las empresas sin asalariados y a las pequeñas firmas como los segmentos menos abiertos a la SSE y en los que, tras un mínimo avance entre 1984 y 2008, la crisis más impacto negativo ha tenido al frenar su lenta progresión .
- *La sensación de estar obligado a practicar la SSE suscita un apoyo particularmente alto entre empresas sin asalariados y microempresas, incluso mayor que el brindado a la tesis de que la SSE "es una moda populista* que tendrá una vida pasajera porque no es prioritaria para la empresa" y a otras afirmaciones que sólo ceñirían esa obligación a las dedicadas a servicios públicos o a actividades potencialmente dañinas. Si se piensa que la SSE carece de valor y la única razón para seguirla es el "qué dirán", debería ser porque se está convencido de que: (a) es algo secundario para la empresa fruto de las modas pasajeras que abundan en el mundo de los negocios; (b) puede tener sentido sólo en actividades donde existe una especial sensibilidad social. Como no es así, cabe pensar que *entre estos colectivos existe cierto malestar por la creciente presión de los grupos de interés para que adopten prácticas de SSE cuya principal utilidad la ven ceñida a problemas de imagen de la gran empresa.*

- En cambio, el *elevado apoyo en las pequeñas empresas a la visión de la SSE como es una moda populista de vida pasajera,* que sólo sería prioritaria para las empresas de servicios públicos y las que despliegan actividades potencialmente dañinas, retrata un colectivo empresarial mayoritariamente escéptico con el mensaje de la sostenibilidad social, al que no conceden valor ni siquiera para combatir problemas de imagen, y cuya difusión proviene del temor a las posibles reacciones de la opinión pública y no de su asunción como valor del nuevo código ético.

Aunque las tesis críticas antes analizadas hablan de la SSE en términos globales, lo cierto es que se trata de un concepto poliédrico con distintas dimensiones cuyas implicaciones sobre el comportamiento organizativo son muy variables, y por ello suscitan percepciones heterogéneas entre el empresariado. La aceptación o resistencia por la empresa valenciana del concepto SSE es asimétrica según la dimensión de responsabilidad a la que nos refiramos. Las conclusiones más significativas entresacadas al respecto son las siguientes:

- En términos generales, *la responsabilidad legal es la faceta de la sostenibilidad más compartida por la empresa valenciana, por delante ya de la responsabilidad económica, aunque las diferencias entre ambas siguen siendo poco significativas, situándose en conjunto en un nivel cercano al umbral de indiferencia. Este mismo rasgo se observa en todos los segmentos de tamaño, excepto en las pequeñas empresas.* Esta jerarquía se mantiene bien desde el inicio del periodo (autoempleo y gran empresa), bien desde 1994-2004 (microempresa y mediana empresa), pues anteriormente la dimensión más reconocida era la responsabilidad económica. La redefinición de prioridades en sostenibilidad se debió a la necesidad (constatada en todos los casos) de cuidar las obligaciones legales en una fase de crecimiento económico acelerado durante la que se agrietaron muchas barreras jurídicas. No obstante, el hecho de que la asimilación de la responsabilidad legal se haya recrudecido (en las microempresas, medianas y grandes compañías) durante y tras la crisis lleva también a pensar en las habituales quejas por los costes y problemas que les plantea el cumplimiento de las obligaciones legales.

- Se aprecia entre el conjunto de empresas valencianas y en todos sus segmentos, excepto en las pequeñas, una *ampliación de la distancia en el grado de aceptación de las responsabilidades legal y económica.* Esta tendencia deriva, bien del estancamiento o retroceso del reconocimiento de la responsabilidad económica desde 1984 (como es el caso de las empresas sin asalariados y microempresas), bien del progreso de la responsabilidad legal (como sucede con las medianas y grandes empresas).
- El hecho de que la dimensión económica sea la única faceta de la sostenibilidad social que no haya ganado aceptación entre el conjunto de empresas valencianas entre 1984 y 2014 (en lo que tiene mucho que ver el decrecimiento de su valoración por las empresas de menos de 10 asalariados, pues en el resto de segmentos ha subido) puede atribuirse a la *persistencia en la empresa valenciana de dudas importantes sobre la capacidad del concepto SSE para impulsar la creación de valor y el temor a que su introducción derive en el deterioro del desempeño financiero y la competitividad de la firma.*
- El avance en la aceptación de las distintas dimensiones que forman el concepto de sostenibilidad social por la empresa valenciana es variable, siendo mayor en el caso de la rentabilidad discrecional. La aceptación de este aspecto de la SSE ha venido avanzando, aunque lentamente y con altibajos, hasta igualar prácticamente a la responsabilidad económica en 2010 manteniéndose desde entonces la paridad. La tendencia aventura *una penetración progresiva, aunque aún muy limitada, del compromiso asumido voluntariamente por la empresa valenciana con los problemas macro-sociales, la filantropía, el mecenazgo, la solidaridad, el apoyo al desarrollo de la comunidad local y la conciliación trabajo-familia, así como del reto de conciliar intereses de la empresa y la sociedad*.
- El reconocimiento de la responsabilidad ética por la empresa valenciana superó el punto de inflexión de la zona de desacuerdo a la de acuerdo en 1994, aunque se estrelló contra la crisis retrocediendo desde entonces hasta quedar en último lugar. La crisis parece haber desanimado especialmente el progreso de la conciencia sobre la sostenibilidad ética en las empresas de menos de 10 asalariados, quizás porque sus secuelas la hayan forzado a imponer otras prioridades a su agenda. *La asimilación de las obligaciones que conlleva ser un buen ciudadano organiza-*

tivo encuentra serios obstáculos, al igual que la introducción en los códigos éticos de valores y normas sociales que no sean un imperativo legal. También late tras esta parálisis en la aceptación del concepto las *reservas a la hora de aceptar el valor del concepto para superar el oportunismo consustancial a la naturaleza humana, prevenir comportamientos irresponsables y dirimir conflictos éticos.*

- El análisis del grado de asimilación en cada segmento de tamaño de las distintas dimensiones del concepto de sostenibilidad social y cómo priorizan unas sobre otras apunta distintos patrones de adaptación organizativa ante este reto.
- La evolución sigue, en los casos de las empresas sin asalariados, micro y medianas empresas una trayectoria en forma de U. Estos colectivos destacan en responsabilidad legal, con su flanco más débil en responsabilidad ética. Son pues los segmentos más cercanos al patrón de aceptación de la SSE manifestado por el conjunto de la población empresarial valenciana.
- En las pequeñas empresas el grado de aceptación evoluciona al alza partiendo de la sostenibilidad legal, siguiendo por la discrecional (sobre la que manifiesta el mayor grado de escepticismo entre todos los segmentos, si bien ha crecido significativamente) y la ética, y alcanzando su máximo en responsabilidad económica. *Las pequeñas empresas son el segmento peor posicionado en reconocimiento de la SSE a título general, y además el único en el que el grado de acuerdo sobre la responsabilidad económica supera al del resto de dimensiones.* Esta inquietud por la dimensión económica de la SSE arranca ya de los años 80, y por tanto no se debe a motivos coyunturales, habiendo aumentado de forma paulatina durante todo el periodo. Es obligado aquí recordar que las pequeñas empresas son precisamente el colectivo con menor sostenibilidad macroeconómica. Parece entonces lógico que sus problemas de supervivencia y rentabilidad dominen la percepción de los retos a afrontar. No obstante, las pequeñas empresas son también el único segmento en el que la compartición de la responsabilidad ética se sitúa en segundo lugar y la aceptación de la responsabilidad legal la última tras haber avanzado poco desde 1984. Esta evolución puede traslucir la inquietud que sientan las empresas de este segmento poblacional por los

dilemas éticos que habría relegado en aras a la necesaria atención a los problemas económicos que las amenazan.

- *Las grandes empresas destacan por ser el colectivo con una mayor aceptación de la SSE considerada globalmente,* aunque dicha superioridad no se reproduce en todas las dimensiones, de modo que la relación entre grado de acuerdo con el concepto y tamaño no es directa ni se ajusta a una forma general. En las grandes empresas la curva toma forma de **∩**, con los máximos en responsabilidad legal y discrecional y el mínimo en responsabilidad económica (donde sólo supera con significación a las empresas sin asalariados). *En este segmento, la aceptación de la responsabilidad ética es significativamente mayor al resto* a pesar de quedar en tercer lugar.
- Los objetivos estrictamente corporativos (de rentabilidad financiera, crecimiento, riesgo, eficacia operativa y posición competitiva) se mantienen incólumes como las referencias más aceptadas como guía para el comportamiento empresarial por las empresas valencianas de cualquier tamaño, sin que la empresa valenciana haya manifestado signos de buscar seriamente su conciliación con los objetivos de otros grupos de interés, y manteniendo sus reservas a acciones que puedan amenazarlos.

Implantación de prácticas de SSE

Sin duda, es importante que las empresas conozcan el significado de la SSE, reconozcan las dimensiones de la SSE e interioricen sus principios y alcance. Pero el verdadero avance hacia una empresa socialmente sostenible exige que el reconocimiento no se quede en meras palabras o declaraciones de buena voluntad, sino que vaya acompañado de cambios organizativos y decisiones que introduzcan las dimensiones de la SSE en las personas y los procesos. Es decir, un avance real hacia la SSE pasa por la introducción de prácticas de SSE y su uso frecuente. Las conclusiones en este punto hacen referencia al grado medio de adopción de prácticas de SSE (GA) y a la intensidad o frecuencia en su uso (GU).

Para calibrar la medida en que las empresas valencianas han adoptado prácticas de SSE, se propuso a los entrevistados un listado de 31 prácticas referidas a cada una de las cuatro dimensiones del concepto, así como a la forma y alcance de la introducción de las mismas en la toma de decisiones y de sus responsables en el proceso estratégico.

Las conclusiones esenciales extraídas del análisis son las siguientes:

- *La implantación global de la SSE medida por el grado medio de adopción de las prácticas que la llevan a efecto ha crecido desde 1984 hasta 2014 en 4,9 puntos porcentuales (que equivalen a un 84,5% del valor inicial), hasta alcanzar una implantación promedio del 10,7%.* Este incremento se ha mantenido a lo largo de todo el periodo e incluso se ha acelerado en el curso del último decenio. Pero *este crecimiento mantenido no puede ocultar la baja tasa de adopción media de instrumentos para introducir la SSE en la empresa valenciana.*

- *Menor propensión a usarlas, que se mantuvo hasta 2004, para intensificarse posteriormente y alcanzar un nivel alto actualmente.* Las diferencias en la intensidad de uso de las prácticas implementadas no son significativas entre las pymes, ni tampoco entre ninguno de sus segmentos y las grandes empresas. Probablemente, la frecuencia de uso de estas innovaciones estará más guiada por factores relativos a la cultura organizativa y emprendedora, y a cuestiones relacionadas con los stakeholders.

- El grado de introducción en la gran empresa (28,4%) triplica la del autoempleo (9,1%), más que duplica las de micro (12,3%) y pequeñas empresas (12,7%) y excede en un 42% el de las medianas compañías (20%).

- El grado medio de aceptación ha avanzado continuamente en las empresas de todos los segmentos de tamaño, aunque a tasas sensiblemente mayores en la gran empresa, que además ha conseguido mantener esta tendencia con independencia del ciclo económico. En cambio, las pymes, y sobre todo las pequeñas empresas, han desacelerado su ritmo medio de adopción durante la fase de crisis económica.

- *La conciencia en la empresa valenciana de un sentido de su responsabilidad más allá de las obligaciones económicas tiene todavía un amplio margen de mejora.* La adopción de la SSE en la empresa valenciana sigue descansando en prácticas de responsabilidad económica, que alcanzan ya en promedio al 15,6% de la población empresarial total. Al mismo tiempo, ha aumentado la implantación de prácticas de responsabilidad legal (multiplicándose la tasa por tres) y discrecional en un 137%, hasta extenderse al 13,3% y 11,5% de empresas de cada segmento, respectiva-

mente. La adopción de prácticas de responsabilidad ética ha subido 8 puntos porcentuales, pero siguen siendo las menos adoptadas.

- *El patrón de difusión de la SSE en la empresa valenciana sigue dominado por las prácticas guiadas por la función propietaria* (la propiedad del capital, su retribución y su control del gobierno corporativo), es decir, por los intereses de los propietarios del capital, *que prevalecen con claridad sobre las inspiradas en la función ciudadana* que recogerían propósitos más amplios de otros grupos de interés. La diferencia entre ambas es más amplia que la observada para el conjunto de la empresa española (Camisón, 2012: 78) por la menor introducción de las segundas. Esta orientación es consistente con las prioridades esenciales que la empresa valenciana ha reconocido en el concepto SSE, que son maximizar la rentabilidad financiera y el valor de la firma, minimizar el riesgo de la inversión patrimonial y optimizar la eficiencia operativa.

- Los grados de adopción de cada práctica de SSE por la empresa valenciana son muy variables en función del tamaño organizativo. *La relación entre grado de adopción de las prácticas y tamaño es creciente* con carácter general. No obstante, en un número dado de prácticas *las pequeñas empresas surgen como una anomalía que rompe dicha asociación, destacando siempre en la línea de una menor introducción*.

- Las empresas valencianas con menos de 50 asalariados presentan un panorama de puesta en práctica de la SSE bien distinto al expuesto para las medianas y grandes empresas, caracterizado por una mayor lentitud en la adopción de políticas y programas y en la intensidad de su aplicación, que conduce a niveles de aplicación y uso sensiblemente inferiores, aunque alineados con la menor madurez de su conciencia social. *Su puesta en acción de su visión social se caracteriza por un enfoque en la responsabilidad económica, y principalmente en aspectos relacionados con los intereses del grupo propietario,* como son mantener el control accionarial (objetivo confesado por más del 91% de pequeñas empresas y por entre el 55% y el 60% del autoempleo y las microempresas) y garantizar un retorno aceptable a la inversión (perseguida por entre el 25% y 29%). Este dato parece apuntar hacia el grupo propietario de las pequeñas empresas valencianas como el más cerrado socialmente.

Las prácticas de SSE más extendidas son las que forman parte del capítulo de responsabilidad discrecional. Entre las más habituales están la partici-

pación en debates públicos, que interesa al 30,1% y 38,3% de empresas sin asalariados y microempresas, respectivamente, pero sólo al 20% de las pequeñas; el apoyo a programas de patrocinio y mecenazgo (cercano al 39% en microempresas y un poco por encima del 20% en los otros dos segmentos); la cooperación con la formación y el desarrollo de la comunidad local (próxima al 35% en pequeñas empresas y descendente con el tamaño); y las ayudas solidarias o benéficas (adoptadas en el 26% de pequeñas empresas e igualmente decrecientes con el tamaño).

- Las obligaciones en materia de información sobre las prácticas de sostenibilidad social son otro aspecto francamente descuidado por estos segmentos de empresas. Este *bajo grado de transparencia informativa* es fruto de la baja propensión a compartir información sobre este punto que crece lentamente
- *La puesta en acción de prácticas en responsabilidad legal es significativamente menor entre las pymes que en la gran empresa.* Es llamativa la baja penetración de la obligación de aseguramiento del cumplimiento legal, en el entorno del 5% del autoempleo y pequeñas empresas y del 4% en microempresas. Si bien las tendencias temporales son crecientes en adopción e intensidad de uso, los bajos niveles actuales de introducción de estas prácticas suscitan dudas sobre la asimilación por las empresas valencianas de menos de 50 asalariados de su responsabilidad legal que puede acarrearles serios problemas en un futuro inmediato, especialmente por la aplicación de la nueva normativa sobre *compliance*.
- *La introducción de prácticas de responsabilidad ética,* como son políticas de respeto de los derechos humanos en el entorno laboral o la elaboración de códigos éticos, *es aún más escasa* entre autoempleo, microempresas y pequeñas firmas.
- La *reducida preocupación de las empresas valencianas de menor talla por escuchar la voz de sus* stakeholders es otro dato preocupante que puede desconectarlas de los intereses sociales de su entorno, y debilitar la capacidad de entregar valor con esa conducta.
- El análisis del grado de difusión y la intensidad en la implantación de las prácticas de SSE en función del tamaño confirma pues las conclusiones ya avanzadas. *Las grandes empresas están mucho más más maduras en su conciencia social en el punto final de hacerla operativa,* descollando

sobre el resto de la población en todas las prácticas consideradas con la excepción de la relativa al mantenimiento del control accionarial. Las pequeñas firmas, y tras ellas, las empresas sin asalariados, son las más retrasadas en la implantación de prácticas de SSE en todas las categorías, excepto en la de mantener el control accionarial donde sobresalen sobre el resto.

Gap conocimiento-reconocimiento-implantación: barreras entre conocedores, aceptantes y practicantes

Una empresa puede tener las aptitudes precisas, otorgando al concepto todo su significado y controlando por tanto los límites del problema de la sostenibilidad social, y en cambio carecer de las actitudes necesarias para enfocarlo y atajarlo por pensar que no es acorde a sus intereses.

La investigación, a partir de la comparación del grado de conocimiento del reto de la SSE, de su grado de reconocimiento y aceptación, y de su grado de uso con asiduidad, ha permitido distinguir tres escalones en el proceso de maduración de la conciencia social en la empresa: los meros conocedores, los aceptantes y potenciales practicantes, y los practicantes frecuentes. La transición entre ellas está ligada, entre otros factores, a los volúmenes y capacidades de ajuste de la aptitud cognitiva y as actitudes ante la SSE de la empresa y sus stakeholders. El análisis de esta información conduce a las siguientes conclusiones:

- *La sostenibilidad social de la empresa valenciana, en promedio, se ve cuestionada por su alta tasa de rechazo o de indiferencia, que se acerca al 90%*.
- *Casi un 34% de empresas valencianas son conocedoras del concepto SSE a título global, pero sólo un 10,7% pueden calificarse como empresas aceptantes y menos aún, un 4,7%, practicantes asiduos.* Se trata en todos los casos de tasas bajas que hablan de la reducida sostenibilidad social de la empresa valenciana.
- El avance más notable se ha producido entre las empresas aceptantes y practicantes, que han duplicado su volumen, en tanto que el aumento de las meras informadas ha sido sólo del 27,2%. Estas trayectorias indican que *hay más obstáculos entre el tejido productivo regional a la pe-*

netración del mensaje de la SSE, que a su interiorización y puesta en práctica una vez conocido.

- El análisis conjunto de los grados de conocimiento y reconocimiento induce a concluir que, en promedio, la empresa valenciana suma al parcial y poco profundo conocimiento del alcance del concepto de sostenibilidad social, una significativa resistencia a aceptar buena parte de las premisas implícitas a esta tesis, de modo que acepta bastantes menos aspectos de sostenibilidad social de los que ya conoce. Es por ello que *el porcentaje de empresas valencianas conocedoras de la SSE, que se han convertido en aceptantes, aunque haya subido 10 puntos durante el periodo, sólo alcance el 31,6%*.

- *El segundo problema esencial en sostenibilidad social de la empresa valenciana, de cualquier tamaño, es la baja tasa de introducción real y frecuente de sus prácticas.* Las empresas valencianas que están desencantadas o desincentivadas para aplicar las prácticas de SSE de forma frecuente suponen el 6% de la población total, cuando la tasa de adopción era del 10,7%, lo cual apunta una cuota media de usuarios habituales del 4,7%. La cuota de usuarios infrecuentes sobre el total de empresas referida al promedio de todas las prácticas ha subido 2,3 puntos porcentuales en las tres últimas décadas.

- Hay pues un *problema para hacer llegar el mensaje de la SSE a la empresa valenciana con la suficiente fuerza para que induzca su compromiso real.* La creciente inquietud empresarial por la SSE parece terminar en su adopción cuando realmente el problema empieza ahí. La introducción de prácticas de SSE tiene un efecto narcótico sobre la empresa valenciana, tranquilizando su conciencia social, aunque su efecto real sea mínimo al ser en promedio poco utilizadas. El aumento de aceptantes de la SSE que la practican de forma esporádica es una consecuencia casi inevitable de la propia expansión del concepto, que fuerza a muchas organizaciones a adopciones poco acompañadas de una voluntad real de puesta en acción.

- No obstante, la cuota de usuarios infrecuentes sobre el total de practicantes ha disminuido con el paso del tiempo hasta quedar en el 56,1%. O lo que es lo mismo, la tasa de practicantes frecuentes sobre aceptantes ha subido el mismo porcentaje hasta situarse en el 43,9%. Este dato

indica que el crecimiento de la adopción de prácticas de SSE es menor que el aumento de su uso frecuente por las empresas adoptantes.

Los patrones de conducta de la empresa valenciana ante las transiciones conocedores-aceptantes-informados varían significativamente en función de la dimensión de la SSE de la que se hable. Los rasgos más destacados son los siguientes:

- La tasa de aceptación e implantación de las prácticas de responsabilidad legal, discrecional y ética está directamente relacionada con su conocimiento. El mejor conocimiento de estas dimensiones de la SSE está ayudando a su aceptación e implantación, pero con unas diferencias de ritmo que revelan la existencia de barreras importantes.
- Aunque la responsabilidad legal sea la dimensión más conocida, con una identificación por encima del 60%, las prácticas de responsabilidad legal sólo son aceptadas por el 13,3%, lo que da la ratio de aceptantes/conocedores más baja de todos los segmentos (22,3%); en esta categoría se concentra además la mayor cuota de usuarios infrecuentes sobre el total de empresas (9,2%), El principal obstáculo a la hora de ponerla en práctica es que *la empresa valenciana sigue poco inclinada hacia el cumplimiento riguroso de la legalidad y hacia el incremento de la intervención pública en la regulación de la sostenibilidad social,* manteniendo su fuerza el deseo de preservar la máxima libertad (incluso para optimizar la gestión legal en su beneficio y para autorregularse).
- En cambio, *las prácticas de responsabilidad ética que sólo son conocidas por el 14,4% y aceptadas por el 8,1% de empresas valencianas, logran una ratio de aceptación del 56,3%,* que ha sufrido una espectacular mejora desde el valor inferior al 1% de 1984. Estas prácticas *mantienen su seducción una vez aceptadas,* de manera que el porcentaje de empresas valencianas que ponen en práctica sus postulados alcanza el 36,5% de los aceptantes y el 20,5% de los conocedores. Estos registros son significativamente mejores que los alcanzados en responsabilidad legal y discrecional. Parece pues que cuando las empresas interiorizan la necesidad de la responsabilidad ética y la implantan en la organización, lo hacen por convicción y más predispuestos a ponerlas en acción. Por tanto, *la principal barrera a superar para potenciar la difusión de la responsabilidad ética entre las empresas valencianas es la de mejorar*

su conocimiento, que aleja a este colectivo de sus tesis en una medida bastante mayor que en el resto de dimensiones de SSE.

- Por su parte, la aceptación correlaciona inversamente con el conocimiento *en el caso de las prácticas de responsabilidad económica, pues a pesar de que cada vez más empresas son más aptas para reconocer su contenido, menos comparten sus postulados y se muestran dispuestas a ponerlas en práctica.* Esta es la única dimensión en la que la ratio aceptantes/conocedoras ha disminuido a lo largo del periodo, situándose en el 40% en 2014. En cambio, destaca positivamente por la conversión de aceptantes en practicantes frecuentes, que alcanza una tasa del 77,4% (tras crecer casi 30 puntos en el periodo), impulsando la ratio sobre el total de empresas al 12,1%, la más alta de todas las dimensiones de SSE. Además, su cuota de usuarios infrecuentes ha evolucionado en sentido contrario al resto de dimensiones, cayendo hasta, el nivel más bajo de todas ellas, y siendo sobrepasada por la cuota de practicantes frecuentes.
- Esta contradicción en las ratios aceptante/conocedor, que conlleva un acento negativo, y practicante/aceptante y practicante/conocedor, que registran un carácter positivo, sugiere que *las reticencias iniciales que las empresas valencianas manifiestan, a la hora de alinearse con las tesis de la responsabilidad económica desde los planteamientos de la SSE, se desvanecen en buena medida una vez tienen experiencia directa con ellas y pueden apreciar sus resultados*. No obstante, hay que fijarse también en la evolución temporal de la ratio practicantes/conocedores, que está prácticamente estabilizada alrededor del 31%-32% desde hace tres décadas. Este dato puede dar a entender que, incluso tras superarse las barreras a su puesta en práctica, la implantación de prácticas de responsabilidad económica no es fácil y exige compromisos y recursos que no están al alcance de la mayoría de practicantes potenciales.
- Es obvio pues que *hay que diseñar estrategias distintas para promover la aceptación de estos dos grupos de prácticas de SSE, unas mejorando su conocimiento y otras trabajando su reconocimiento.*

Las tasas de empresas valencianas conocedoras, aceptantes y adoptantes de la SSE exhiben de nuevo una amplia variabilidad con la dimensión de la empresa.

Los aspectos más señalados de sus respectivos patrones de difusión y absorción de la SSE son los siguientes:

- *Existe una correlación directa entre los grados de conocimiento y aceptación de prácticas de SSE con el tamaño de la empresa, así como en la cuota de empresas que transitan de una a otra*. La tasa de empresas valencianas que, conocedoras de las prácticas de SSE, dan el paso para convertirse aceptantes crece linealmente con la dimensión, oscilando entre cerca del 30% en las unidades productivas sin asalariados y el 50,2% en las grandes compañías. El reconocimiento y aceptación de la SSE entre las empresas valencianas que conocen el concepto ha sido cada vez mayor en el tiempo en todos los segmentos.

- Sin embargo, no puede hacerse una lectura triunfalista de esta tendencia porque las *empresas valencianas de menos de 50 asalariados ya manifiestan problemas para acceder al conocimiento e interpretarlo de forma que asuman el concepto de SSE.* Estas empresas tienen pues problemas tanto para acceder al conocimiento de la SSE como sobre todo para convencerse de su valor y reconocerla como una práctica a seguir.

- *El problema toca fondo en las empresas sin asalariados, pues sus tasas de conocimiento y aceptación en relación al total de empresas de su segmento (30,4% y 9,1%) son las más bajas de todos los niveles de tamaño, a pesar de ser el colectivo más numeroso*. Su tasa de empresas aceptantes en relación a las conocedoras es igualmente la más baja (29,9%). Sus tendencias de crecimiento en ambos casos son las más lentas. Por tanto, la conclusión antes ofrecida que, al nivel del total de la población empresarial valenciana, identificaba la aceptación como un problema mayor que la introducción, debe matizarse y especificarse que realmente el origen de este problema nace principalmente del autoempleo (y en menor medida del resto de unidades de menos de 50 asalariados).

- *Las microempresas y las pequeñas empresas no están libres del mismo problema*. Sus tasas de conocimiento (alrededor del 32%) y de aceptación (alrededor del 12%) ya constatan la situación, aunque consiguen tasas de transición de conocedores a aceptantes más altas, situándose en el 37,6% y 40,2% respectivamente. *Pero el verdadero problema que las organizaciones de este tamaño manifiestan no es otro que la disposición a poner en práctica el mensaje de la SSE una vez se ha aceptado,* pues la tasa de conversión de aceptantes en practicantes cae al 35,3% y 25,5%,

respectivamente. *Sólo el 10% y el 13,3% de las pequeñas empresas y microempresas conocedoras se convierten en practicantes efectivos;* lo que equivale al 3,3% y 4,3% del total de empresas de su segmento.

- En cambio, *las medianas y grandes empresas se muestran como organizaciones más maduras en el camino de la sostenibilidad social.* En estos colectivos, los porcentajes de conocedoras llegan al 43,7 % y 56,6%, sobresaliendo igualmente en practicantes que llegan al 20% y 28,4% respectivamente, en este segundo caso doblando la penetración cognitiva y actitudinal de la SSE de hace tres décadas. La tasa de conversión de aceptantes en practicantes alcanza el 45,8% y 50,2%, con avances de 14,7 y 13,3 puntos porcentuales durante el periodo. Las medianas y grandes compañías logran tasas de puesta en práctica que doblan los niveles de tres décadas antes; y del 9,5% y 15,3% entre sus respectivos segmentos, que triplican los niveles de 1984.

- Aunque el porcentaje de usuarios infrecuentes es creciente con el tamaño, subiendo del 6,1% en las empresas sin asalariados al 13,1% en las grandes compañías, en las unidades de menos de 50 empleados no deja de crecer en el tiempo, en tanto que en las empresas que superan esta plantilla la evolución ya es descendente. Mientras que en las empresas por debajo de ese umbral la cuota de practicantes esporádicos supera a la de los practicantes frecuentes, en las medianas compañías el gap entre ambos se recorta seriamente, hasta que en las grandes compañías predomina los practicantes efectivos. El peor escenario está reservado para las pequeñas empresas, pues mantiene un porcentaje de infrecuentes muy alto (cercano al 75%) desde 1984, que no da signos de ceder.

- Así pues, el principal problema en sostenibilidad social para las empresas sin asalariados valencianas descansa en el conocimiento de su mensaje y en aceptarlo tras conocerlo. Las microempresas y pequeñas empresas comparten el problema del conocimiento de la SSE, pero le añaden la baja propensión a ponerla en práctica de forma frecuente una vez aceptada, siendo pues los segmentos del tejido productivo regional donde el "efecto narcótico" generado por la introducción artificial (en el sentido de poco dada a la utilización) de prácticas de SSE adquiere mayor relieve. Por su parte, las medianas y grandes compañías parecen organizaciones ya seriamente encauzadas hacia modelos de empresa socialmente sostenible.

El desempeño social

El patrón adaptativo en aptitudes (conocimiento) y actitudes (reconocimiento) que la empresa despliega ante el reto de la SSE conduce a la adopción y uso de las prácticas que hemos analizado, de las cuáles se derivan finalmente unos resultados en términos de variación del grado de sostenibilidad social de la organización.

En el caso de *la empresa valenciana,* este estudio ha puesto de manifiesto, tras un estudio exhaustivo del comportamiento empresarial en todas las dimensiones de SSE, que la misma *ha desarrollado avances de calado en su sostenibilidad social fruto de lo cual ha sido la mejora de su contribución a la sociedad.* Estos avances se han hecho evidentes en los cuatro ámbitos de responsabilidad analizados, aunque no en la misma magnitud ni con las mismas perspectivas de futuro.

- La empresa valenciana ha ganado en responsabilidad legal, dando muestras de una mejora en la honestidad de su comportamiento con la reducción de los casos de incumplimientos de la legislación a menos de la mitad en las tres últimas décadas
- La empresa valenciana ha aumentado su sensibilidad a las demandas de cohesión en la comunidad local, progresando la integración laboral de colectivos marginados o desfavorecidos y de mujeres, que suponen ya cerca del 28,5% de la plantilla media (casi 9 puntos porcentuales más que en 1984).
- La empresa valenciana ha desarrollado su responsabilidad económica, avanzando el índice conjunto de contribución a la creación de empleo y a los recursos públicos en unos 6 puntos hasta situarse alrededor del 31,3%.
- La empresa valenciana también ha progresado en el ámbito de la responsabilidad discrecional, aproximándose a una mayor ciudadanía organizativa.
- El grueso del avance en desempeño económico y discrecional se produjo entre 1984 y 2004, cayendo desde entonces en un cierto estancamiento. El cambio de ciclo económico ha tenido efectos muy negativos sobre el mercado laboral, los ingresos públicos y la disponibilidad de tiempo directivo, que han compensado en cierta medida los efectos positivos logrados con las prácticas de SSE puestas en marcha.

- La comparación de la evolución en SSE de la empresa de la Comunidad Valenciana con la media española a lo largo de las tres últimas décadas conduce a conclusiones desfavorables. La diferencia positiva que la empresa valenciana exhibía en responsabilidad ética y legal ha desaparecido y se ha agravado el déficit en responsabilidad económica y discrecional. Este pobre desempeño social comparado es una consecuencia lógica del escaso grado de implantación de prácticas de sostenibilidad social por la empresa valenciana desde 1984.
- *No todos los actores económicos de la Comunidad Valenciana tienen igual responsabilidad en esta evolución del desempeño social*, dada la significativa heterogeneidad de resultados en las distintas dimensiones de SSE a lo largo del tiempo y según el tamaño organizativo. El desempeño social en responsabilidad discrecional, económica y ética está relacionado directamente con la dimensión de empresa, mientras que el desempeño en responsabilidad legal sigue una evolución en forma de **∩**.
- *El peor desempeño en responsabilidad legal es el de las micro y pequeñas empresas,* siendo los incumplimientos legales significativamente menores en medianas y grandes empresas.
- *El desempeño en responsabilidad discrecional es claramente creciente con el tamaño de empresa,* de modo que las medianas y grandes empresas, en cuyas plantillas los grupos minoritarios, marginados o mujeres sobrepasan el 72% y el 74% respectivamente, alcanzan resultados significativamente superiores a los de las micro y pequeñas firmas en la que tales colectivos están representados a niveles del 53% y 61% respectivamente.
- En cuanto al desempeño en responsabilidad ética, el estudio constata la *mayor dedicación al servicio a la comunidad que prestan los miembros de grandes empresas.*
- Por último, el desempeño en responsabilidad económica de las grandes y medianas empresas se plasma en aportaciones netamente mayores a la creación de empleo y a la Hacienda Pública. Su índice combinado se sitúa en el entorno del 60% y es superior en un 400%, 150% y 20% a los resultados del autoempleo, las microempresas y las pequeñas firmas, respectivamente.

La sostenibilidad medioambiental

El tercer eje del modelo global de sostenibilidad que constituye el esqueleto de este informe es la sostenibilidad medioambiental. La adaptación medioambiental de la empresa ha sido caracterizada por tres aspectos complementarios: la responsabilidad medioambiental, el compromiso o estrategia medioambiental y los efectos de las decisiones en los dos aspectos anteriores sobre el entorno natural o desempeño medioambiental. La aplicación de este modelo de sostenibilidad medioambiental al caso de la empresa valenciana ha permitido alcanzar las conclusiones reseñadas a continuación.

La responsabilidad o conciencia medioambiental

La *responsabilidad (o conciencia) medioambiental* guarda una estrecha relación con el alcance de la incorporación de la variable medioambiental al proceso directivo. Al definir la respuesta de la empresa a las necesidades medioambientales, la empresa explicita su postura ante la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés en la materia. La tipología de patrones de responsabilidad medioambiental identificados por Carroll (1991) perfila cuatro tipos de responsabilidad social: económica, legal, ética y filantrópica. Vamos a analizar ahora las principales conclusiones sobre la presencia de estos perfiles en el proceso de adaptación medioambiental de la empresa.

- *La empresa valenciana, en promedio, se inclina preferentemente por una actitud legalista del problema medioambiental,* que restringe sus responsabilidades al cumplimiento de la legislación y a una comunicación de sus objetivos, planes y resultados en materia de entorno natural que se ciña a las normas obligatorias establecidas.
- *La tesis de la responsabilidad filantrópica, que define la empresa* con un comportamiento ejemplar *como un ciudadano organizativo que, además de cumplir la ley, busca contribuir a la calidad medioambiental con esfuerzos voluntarios que van más allá de las obligaciones legales y éticas, suscita un grado de acuerdo medio-bajo.*
- Entre la lectura legalista y ciudadana existe una tercera vía que pondera la responsabilidad ética frente a la económica, y que responde a la empresa cuya conciencia medioambiental no se restringe a lo impuesto

por la regulación y busca conseguir, además de los objetivos ligados a la creación de valor, otros atados al bien común. *La actitud de responsabilidad ética, basada en las normas sociales y los principios morales sobre lo que sería un comportamiento justo de la empresa en relación al entorno natural, goza de un apoyo medio que empero ha ido ganando fuerza continuamente durante el periodo.*

- La conciencia medioambiental está muy condicionada por el tamaño de la empresa. *El grado de aceptación de las tesis de que el comportamiento de la empresa debe adaptarse estrictamente al cumplimiento de la legislación* y de que la información medioambiental sólo debe ajustarse a las normas obligatorias, *es significativamente superior en las empresas de menos de 50 asalariados al del resto.*
- *En cambio, la conciencia medioambiental de las medianas y grandes compañías valencianas se inclina hacia la responsabilidad filantrópica acompañada de una valoración superior de la ética sobre la economía al decidir sobre su comportamiento medioambiental*.
- Las pequeñas empresas valencianas destacan por la fortaleza de su conciencia medioambiental de corte legalista y su escaso apoyo a la responsabilidad ética.

El compromiso medioambiental

La responsabilidad medioambiental debiera guiar el comportamiento de la empresa en inversiones y prácticas de gestión y control medioambiental, que señalizan el auténtico compromiso medioambiental que la dirección emprende. Siguiendo la clasificación de Camisón (Camisón, 2010; Camisón & Boronat, 2010), las prácticas de sostenibilidad medioambiental que la empresa puede adoptar cabe encuadrarlas en cinco categorías: prácticas productivas medioambientalmente reactivas, prácticas basadas en el mercado, prácticas productivas medioambientalmente proactivas, prácticas de gestión medioambientalmente proactivas y prácticas de medición e información medioambiental.

Las principales conclusiones entresacadas sobre la difusión de estas prácticas entre el tejido productivo valenciano son las siguientes:

- *La empresa valenciana está mucho más enfocada hacia una estrategia medioambiental de corte reactivo asentada en cumplir las obligaciones*

medioambientales, que hacia una estrategia proactiva que maneje la responsabilidad medioambiental, a nivel productivo como forma de prevenir impactos y a nivel de gestión como medio de posicionamiento competitivo. La insistencia desde múltiples foros en el valor de las prácticas medioambientales de mercado y de carácter proactivo para conciliar los objetivos de mejora de la eficiencia medioambiental y económica no parece haber calado de forma importante en la empresa valenciana, sea cual sea su tamaño, que sigue confiando mucho más en las formas tradicionales de gestión de los residuos y emisiones generados por la ineficiencia de sus procesos y productos.

- Las prácticas medioambientales más utilizadas son la reutilización de envases y embalajes (26,3%), las medidas de control al final del proceso o tecnologías *end-of-pipe* (25,1%) y el conocimiento de la regulación (20,1%). Son las tres únicas prácticas adoptadas por al menos una quinta parte de la población empresarial regional.
- Mientras que, en promedio, un 25,1% de empresas valencianas se centran en instalar dispositivos de control de las emisiones al final del proceso, sólo un 13,7% elaboran planes en busca de minimizar las emisiones trabajando en mejoras durante el proceso.
- Mientras que, en promedio un 26,3% de empresas trabajan reactivamente para reutilizar envases y embalajes, sólo un 2,5% innovan desarrollando nuevos productos menos contaminantes (eco-productos).
- En un 18,8% de empresas con una estrategia reactiva, los residuos son un problema que se pretende gestionar con programas de reciclaje, mientras que sólo un 8,1% de empresas proactivas introducen sistemas de producción limpia con impactos medioambientales cero.
- Las prácticas medioambientales basadas en el mercado sólo son puestas en marcha por el 5,4% de empresas valencianas. Igualmente escasas son las prácticas de medición e información medioambiental, presentes en términos medio en sólo el 10,2% de empresas de la Comunidad.
- La opción por prácticas medioambientales proactivas, sean productivas o de gestión, alcanzan al 16,5% y 19,4% de grandes empresas, en tanto que en las empresas de menos de 50 asalariados no superan el 2%.

- Las grandes empresas tienen instaladas prácticas avanzadas de producción, gestión e información medioambiental en unos niveles que, en promedio, multiplican por entre 7 y 9 veces los de las empresas de menos de 50 trabajadores.
- La evolución durante la última década no ha hecho sino reforzar el enfoque reactivo de la adaptación medioambiental de la empresa valenciana. El crecimiento del grado de adopción de las prácticas productivas medioambientalmente reactivas (5,8%) ha doblado el aumento de las equivalentes proactivas (3,0%). Sin embargo*, las grandes empresas exhiben un crecimiento más acusado de las prácticas innovadoras proactivas en relación a las reactivas que las pymes.*
- Las pequeñas empresas son, junto a las empresas sin asalariados, las pymes con una menor tasa de introducción de innovaciones medioambientales, siendo su retraso especialmente notable en prácticas proactivas e informativas con usos medioambientales.

El desempeño medioambiental

Los resultados medioambientales de la empresa deben estar en función de su responsabilidad y compromiso medioambiental. Las actitudes y las aptitudes para la adaptación medioambiental determinarán el tipo de prácticas medioambientales introducidas, y consiguientemente el nivel de desempeño alcanzado en esta materia. El informe confirma esta idea en el caso de la empresa valenciana. Cabe destacar las siguientes conclusiones:

- La predicción teórica de una relación entre el carácter reactivo / proactivo de las prácticas medioambientales introducidas en la empresa y el tipo de mejoras conseguidas en el desempeño verde se cumple con claridad entre la población empresarial valenciana. El desempeño medioambiental preventivo está directamente vinculado con el grado de implantación de prácticas medioambientales proactivas y con la responsabilidad filantrópica, mientras que guarda una relación inversa con la orientación hacia la responsabilidad legal. En cambio, el desempeño medioambiental *end-of-pie* está relacionado positivamente con el nivel de introducción de prácticas medioambientales reactivas y con la responsabilidad legal, pero inversamente con la responsabilidad.

- En correspondencia con el dominio de sistemas productivos y de gestión medioambientalmente reactivos, *la empresa valenciana ha conseguido mejoras en algunos indicadores de desempeño medioambiental end-of-pipe, que aluden a la corrección de los impactos medioambientales una vez han tenido lugar:* el número de problemas y accidentes medioambientales en planta ha disminuido en 0,19 puntos; el reciclado de residuos generados ha crecido en un 0,25%; y los consumos de recursos naturales y energía por unidad productiva han bajado un 0,38% y 1%, respectivamente, entre 2004 y 2014.
- *Sin embargo, en promedio, las empresas valencianas no han logrado avances sustanciales en cumplimiento legal, seguridad, calidad y eficiencia medioambientales,* quedando a una distancia considerable de los estándares de excelencia en la relación con su entorno natural.
- *El desempeño medioambiental end of pipe está claramente asociado al tamaño,* aunque las pequeñas empresas son un segmento con peores indicadores en este aspecto que las microempresas.
- *El nivel de cumplimiento de la regulación medioambiental, medido por el número de infracciones y sanciones por problemas medioambientales, ha empeorado en casi 2 puntos en la última década.* En promedio, la empresa valenciana sufre 13 infracciones y sanciones anuales por este motivo. Este nivel de cumplimiento legal deja bastante que desear, teniendo en cuenta además el marcado acento legalista de su patrón de adaptación medioambiental. la gran empresa tiene un promedio significativamente inferior, que además ha mejorado en la última década en tanto que las empresas de menos de 50 asalariados lo han empeorado.
- *La seguridad medioambiental ha mejorado muy ligeramente entre 2004 y 2014, pero el número medio anual de problemas medioambientales que la empresa valenciana sufre actualmente sigue siendo demasiado alto.* La empresa valenciana sufre anualmente, en promedio, 80 incidentes con impacto sobre el entorno natural, cifra que apenas ha disminuido en términos absolutos durante el último decenio. La seguridad medioambiental de las grandes empresas supera claramente la de las pymes, quedando en 0,17 incidentes por trabajador en las primeras y subiendo hasta 2,66 en el autoempleo y a 3,35 en las pequeñas firmas (que son el único segmento en el que la seguridad medioambiental ha empeorado en el decenio).

- Esta evidencia puede dar a entender que los sistemas productivos reactivos y sus sistemas de gestión han alcanzado un límite en las posibilidades de mejora y que para seguir avanzando precisará reorientarse hacia un enfoque más proactivo. Esta conclusión se confirma al analizar la evolución de los índices de calidad y eficiencia medioambientales, que a pesar de mejorar tienden hacia el estancamiento.
- *Los costes medioambientales de no calidad suponen en promedio el 14,1% de su coste total de producción.* La cuantía de estas cargas disminuye con el aumento del tamaño, *oscilando desde el 16,2% en el autoempleo al 4,9% en las grandes empresas.*
- *La eficiencia medioambiental ha mejorado en todos sus indicadores, aunque su nivel sigue alejado del deseable.* Así, el porcentaje de reciclado de residuos sólo supone el 10,5% de los generados, llegando al 20% en las grandes empresas y disminuyendo con la reducción de la dimensión.
- *Las economías de escala conducen a una disminución lineal del consumo de energía por unidad producida con el aumento del tamaño,* de modo que tal índice cae del 8,4% en las empresas sin asalariados al 7% en las grandes empresas.
- *Las pequeñas empresas tienen un consumo de recursos naturales por unidad producida que supera el promedio del resto de segmentos*, siendo además el único en el que tal índice subió durante la última década.
- *E*l desempeño medioambiental preventivo refleja los logros en prevenir los impactos sobre el entorno natural antes de que se produzcan. La trayectoria del desempeño medioambiental preventivo de la empresa valenciana, en términos promedio, ha sido favorable durante el último decenio. Hay tres indicadores que han evolucionado en positivo: la durabilidad del producto, las emisiones de sustancias tóxicas y contaminantes, y el uso de energías renovables.
- *El impacto medioambiental se ha atenuado al disminuir las emisiones de sustancias tóxicas y contaminantes un 9,5%* durante el periodo 2004-2014. La reducción ha sido general a todos los segmentos de tamaño, aunque de magnitud bien distinta cayendo el 30,1% en la gran empresa y el 6,3% en el autoempleo.

- *El uso de energías renovables también ha mejorado, aumentando en 1,1 puntos porcentuales hasta suponer el 7,8% del consumo energético total. Sin embargo, esta sustitución se debe casi exclusivamente a las medianas y grandes empresas,* que logran incrementos cercanos al 4% y 5% respectivamente del consumo energético total frente al 0,15% de las pequeñas firmas.
- En cambio*, las emisiones de CO2 que son críticas para el cambio climático han aumentado un 0,64%. Los principales responsables son las empresas de menos de 50 asalariados,* y dentro de ellas de las pequeñas unidades que han aumentado sus emisiones de esta naturaleza el doble que las microempresas y autoempleo.
- En definitiva, *el desempeño medioambiental preventivo guarda una relación con el tamaño en forma de U siendo el mínimo el segmento de las pequeñas empresas, que exhiben los peores resultados en todos los indicadores manejados.* En los dos lados quedan con registros más positivos las empresas de menos de 10 asalariados y las de 250 ó más empleados, si bien el segundo grupo supera significativamente al primero en 3 de los 5 indicadores seleccionados: reducción de emisiones contaminantes, uso e incremento del uso de energías renovables. Las fronteras de mejora de este desempeño vienen dadas por los avances en disminución de emisiones de sustancias tóxicas y contaminantes y en crecimiento de la durabilidad de los productos, siendo más moderados los progresos en disminución de emisiones a la atmósfera de CO2 y en sustitución energética.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abegglen, J.C., Stalk, G. (1985), *Kaisha. The Japanese Corporation*. Basic Books, Nueva York.

Abell, D.F., Hammond, J.S. (1979), *Strategic Market Planning. Problems and Analytical Approaches*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Allen, F.L. (1931), *Only yesterday: An informal history of the 1920s*. Harper & Row, Nueva York.

Ackrill, M. (1987), *Manufacturing Industry since 1870*. Philip Allan Publishers, Oxford.

Ackroyd, S., Procter, S. (1998), "Are the British bad at flexible manufacturing?". En Delbridge, R., Lowe, J. (eds.), *Manufacturing in transition*. Routledge, Londres, pp. 38-52.

Acs, Z.J. (ed., 1999), *Are Small Firms Important? Their Role and Impact*. Kluwer Academic Publishers, Amsterdam.

Acs, Z.J. et al. (eds, 1996), *Small Business in the Modern Economy*. Blackwell, Oxford.

Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (1990), *Innovation and Small Firms*. The MIT Press, Cambridge.

Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (eds., 1990). *The Economics of Small Firms. An European Challenge*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (eds., 1991), *Innovation and Technological Change: An International Comparison*. University of Michigan Press, Ann Arbor.

Adams, W., Brock, J.W. (1988), "The Bigness Mystique and the Merger Policy Debate: An International Perspective". *Northwestern Journal of International Law and Business*, 9 (spring), pp. 1-48.

Ades, A., Carney, M., di Tella, R. (1995), "Competitiveness and the New Industrial Policy". En World Economic Forum (1995), *The World Competitiveness Report 1995*. IMD, Lausanne, pp. 351-355.

Aedipe (2006), *Estrategia integral e integrada de la gestión de personas*. Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas, Madrid.

Agmon, T., Drobnick, R.L. (eds., 1994), *Small Firms in Global Competition*. Oxford University Press, Oxford.

Aguer, M. (2000), *Las organizaciones virtuales. El reto del nuevo siglo*. Pirámide, Madrid.

Aguinis, H., Pierce, C.A. (1998), “Testing Moderator Variable Hypothesis Meta-Analytically”. *Journal of Management*, 24 (5), pp. 577-592

Aharoni, Y. (1994), “How small firms can achieve competitive advantage in an interdependent world”. En Agmon, T., Drobnick, R.L. (eds.), *Small Firms in Global Competition*. Oxford University Press, Oxford, pp. 9-18.

Aiken, M., Bacharach, S.B., French, J.L. (1980), “Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies”. *Academy of Management Journal*, 23, pp. 631-652.

Aldrich, H., Auster, E. (1986), “Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications”. En Cummings, L.L., Staw, B.B. (eds.), *Research in organizational behaviour*. JAI Press, Greenwich.

Aldrich, H.E. (1972), “Technology and organization structure: A re-examination of the findings of the Aston Group”. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 26-43.

Alonso, J.A. (1993), "Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa". En Velarde, J., García Delgado, J.L., Pedreño, A. (dirs.), *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa. VII Jornadas de Alicante sobre Economía Española*. Civitas, Madrid, pp. 205-258.

Alonso, J.A. (1994), "Un modelo de comportamiento exportador de la empresa española". *Dirección y Organización*, nº 12, octubre-diciembre, pp. 50-63.

Alonso, J.A., Donoso, V. (1994), *Competitividad de la empresa exportadora española*. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), Madrid

Alvarez, M.A., Yague, Mª J. (1988), *Creación de empleo y ventajas competitivas de la pequeña y mediana empresa industrial española*. Ministerio de Industria y Energía, Madrid.

Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993), “Strategic Assets and Organizational Rent”. *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.

Andrés, J., Doménech, R. (2015), *En busca de la prosperidad. Los retos de la sociedad Española en la economía del siglo XXI*. Deusto, Barcelona.

Aoki, M. (1988), *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*. Cambridge University Press, Nueva York.

Aoki, M. (1994), “The firm as a system of attributes”. En Aoki, M., Dore, R. (eds.), *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strenght*. Oxford University Press, Nueva York, pp. 11-40.

Aoki, M., Dore, R. (eds., 1994), *The Japanese Firm. The Sources of Competitive Strenght*. Oxford University Press, Nueva York.

Aragón-Correa, J.A. (1998), “Strategic proactivity and firm approach to the natural environment, *Academy of Management Journal*, 41(5): 556-567.

Aragón, J.A., Cordón, E. (2000), “La influencia del tamaño, las dimensiones estratégicas y el entorno en la implantación de innovaciones en la organización: Internet en las pequeñas y medianas empresas”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa,* 6(2), pp.91-110.

Aragón-Correa, J.A., Sharma, S. (2003), “A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy”. *Academy of Management Review*, 28 (1): 71-88.

Arnal, E., Ok, W., Torres, R. (2001), “Knowledge work organisation and economic growth”. *Labour Market and Social Policy. Ocassional Papers*, nº 50, OCDE, París.

Arraiza, C., Lafuente, A. (1984), "Caracterización de la gran empresa industrial española según su rentabilidad". *Información Comercial Española*, nº 611.

Askhenas, R., Ulrich, D., Jick, T., Kerr, T. (1995), *The Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure*. Jossey-Bass, San Francisco.

Atkinson, J. (1984), “Manpower Strategies for Flexible Organisations”. *Personnel Management*, agosto, pp. 28-31.

Audretsch, D.B. (1995), “Innovation, growth and survival”. *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), pp. 441-457.

Audretsch, D.B., Mahmood, T. (1995), “New firm survival: new results using a hazard function”. *The Review of Economics and Statistics*, pp. 97-103.

Audretsch, D.B., Acs, Z.J. (1991), “Innovation and size at the firm level”. *Southern Economic Journal*, 57(3), pp. 739-744.

Auquier, A. (1980), “Size of Firms, Exporting Behaviour and Structure of French Industry”. *Journal of Industrial Economics*, diciembre, pp. 203-218.

Autio, E., Renko, Y. (1998), “New technology-based firms as agents of technological rejuvenation”. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10 (1), pp. 71-92.

AVE (2007), *La gran ocasión*. Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), Valencia.

AVE (2009), *Los pilares del nuevo modelo de desarrollo económico valenciano*. Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), Valencia.

Azofra, V. (1986), "Bases para un modelo explicativo de la estructura de capital de la empresa". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 15(49), pp. 193-222.

Bagnasco, A. (1977), *Te Italia: la problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Il Mulino, Bolonia.

Bamberger, I. (ed., 1994), *Product/Market Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises*. Avebury, Aldershot.

Banerjee, S.B. (2001), “Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations”. *Journal of Management Studies*, 38(4), pp. 489-513.

Banerjee, S.B. (2002), “Corporate environmentalism: The construct and its measurement”. *Journal of Business Research*, 55(1), pp. 177-191.

Bangemann, M. (1992), *Meeting the Global Exchange: Establishing a Successful European Industry*. Kogan Page, Londres.

Bangert-Browns, R.L. (1988), “Review of Developments in Meta-Analytic Method”. *Psychological Bulletin*, 99, pp. 388-399.

Barain, D., Frachebourd, P. (1982), *Developpment de la Politique de l´emploi: petites et moyannes entreprises et creation d´emploi dans la Communaute Européenne*. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas.

Barnes, W., Gartland, M., Snack, M. (2004), “Old habits die hard: path dependency and behavioural lock-in”. *Journal of Economic Issues*, 38(2), pp. 371-377.

Barney, J.B. (1986), “Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy”. *Management Science*, 32(10), pp. 1231-1241.

Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Barney, J.B., Ouchi, W.G. (eds., 1986), *Organizational Economics*. Jossey Bass, San Francisco.

Barredo, I., Llorens, J.L. (1993), "Diferencias y similitudes entre las PME españolas y las europeas. ¿Son las españolas más competitivas?". *Economía Industrial,* nº 291, mayo-junio, pp. 119-129.

Baumol, W.J. (1959), *Business Behaviour, Value and Growth*. Macmillan, Nueva York.

Becattini, G. (1975), *Lo sviluppo economico della Toscana*. Guarandi, Florencia.

Bayo, J.A., Merino, J. (2001a), “Size and HRM in the Spanish manufacturing industry”. *Employee Relations*, 23, pp. 188-206.

Bayo, J.A., Merino, J. (2001b), “Quality management and high performance work practices: Do they coexist?” *International Journal of Production Economics*, 73, pp. 251-259.

Bayo, J.A., Huerta, E. (2002), “The adoption of production incentives in Spain”. *British Journal of Industrial Relations*, 40, pp. 709-724.

Beatty, S.G. (1997), “Reducir el tamaño para poder aumentar el negocio”. *Cinco Días*, 23 de septiembre, pp. 30.

Becattini, G. (1979), "Del settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull l´unita di indagine dell´economia industriale". *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 1, pp. 7-21.

Becattini, G. (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Il Mulino, Bolonia.

Becattini, G. (1990), “The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Notion”. En Pyke, F., Becattini, G., Sengenberger, W. (eds.), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. International Institute for Labor Studies, Geneva, pp. 37-51.

Beccarelli, C., Perker, H. (1991), “PME-PMI: definitions et impact socio-economique”. *Actualité de la Formation Permanente*, nº 114, pp. 33-37.

Becker, B.E., Gerhart, B. (1996), “The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects”. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 779-801.

Be, M. (1985), *The Age of Manufactures. Industry, innovation and work in Britain, 1700-1820*. Fontana Press, Londres.

Bergés, A. (1984), "Estructura financiera en la empresa industrial española: Análisis multivariante". En Pérez Simarro, R., Maravall, F. (eds.), *Estudios de Economía Industrial*, Madrid.

Bergés, A., Maravall, F. (1985), "Decisiones de inversión y decisiones de financiación en la empresa industrial española". *Investigaciones Económicas*, nº 26.

Berger, P.L., Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality*. Doubleday Anchor, Nueva York.

Bilkey, W.J., Tesar, G. (1977), “The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms”. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 93-98.

Blair, M.M. (1995), *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. The Brookings Institution, Washington.

Black, E., Lynch, L. (2001), “How to compete: the impact of work place practices and information technology on productivity”. *The Review of Economics and Statistics*, 83(3), pp. 434-445.

Black, E., Lynch, L. (2004), “What´s driving the new economy? The benefits of workplace innovation”. *The Economic Journal*, 114, pp. 97-116.

Blau, P.M. (1972), “Interdependence and hierarchy in organizations”. *Social Science Research*, 1, pp. 1-24.

Blundell, R., Griffith, R., Van Reenen, J. (1994), *A Dynamic Count Model of Technological Innovation*. Institute for Fiscal Studies, Working Paper.

Bolton Report (1971), *Small firms. Report of the The Committee of Inquiry on Small Firms*. HMSO, Cmnd. 4811, Londres.

Bonaccorsi, A. (1992), "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity". *Journal of International Business Studies*, cuarto trimestre, pp. 605-635.

Bond, R.S., Greenberg, W. (1976), "Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy: A Comment". *The Journal of Law and Economics*, 19, pp. 201-209.

Bowman, E.H., Haire, M. (1975), "A strategic posture toward corporate social responsibility". *California Management Review,* 18, pp. 49-58.

Brittan, S. (1995), *Capitalism with a Human Face*. Edward Elgar, Londres.

Brock, W.A., Evans, D.S. (1986), *The Economics of Small Businesses: Their Role and Regulation in the U.S. Economy*. Holmes and Meier, Nueva York.

Brock, W.A., Evans, D.S. (1989), "Small Business Economics". *Small Business Economics*, 1 (enero), pp. 7-20.

Brooksbank, R. (1991), "Defining the small business: A new classification of company size". *Entrepreneurship & Regional Development*, 3, pp. 17-31.

Brusco, S. (1982), "The Emilian Model: Productive decentralisation and social integration". *Cambridge Journal of Economics*, 6, pp. 167-184.

Bryson, A., Gómez, R., Kretschmer, T., Willman, P. (2007), "The diffusion of workplace voice and high-commitment human resource management practices in Britain, 1984-1988". *Industrial and Corporate Change*, 16(3), pp. 395-426.

Brytting, T. (1991), *Organizing in the Small Growing Firm. A Grounded Theory Approach*. The Economic Research Institute, Stockholm School of Economics, Estocolmo.

Buckley, P.J, Casson, M. (1988), "A Theory of Cooperation in International Business". En Contractor, F.J., Lorange, P. (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books, Lexington, pp. 31-54

Bueno, E. (dir., 1987), *La empresa española: estructura y resultados*. Instituto de Estudios Económicos, Madrid.

Bueno, E. (1989), *La competitividad de la empresa española*. AECA, monografías nº 12, Madrid.

Bueno, E., Camino, D., Morcillo, P. (1987), "La empresa española. Análisis comparado de sus ventajas competitivas". *Economía Industrial*, nº 257, pp. 117-134.

Buesa, M., Molero, J. (1993), "Patrones de innovación y estrategias tecnológicas en las empresas españolas". En García Delgado (dir.), *España, Economía*. Espasa-Calpe, Madrid, 6ª ed., pp. 785-805.

Buysse, K., Verbeke, A. (2003), "Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective". *Strategic Management Journal*, 24(5), pp. 453-470.

Buzzell, R.D., Gale, B.T., Sultan, R.G.M. (1975), "Market-Share: A Key to Profitability". *Harvard Business Review*, 53(1), pp. 97-106.

Buzzell, R.D., Gale, B.T. (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. The Free Press, Nueva York.

Cabugueira, M.F.M. (2004), "Portuguese experience of voluntary approaches in environmental policy". *Management of Environmental Quality*, 15(2), 174–185.

Camisón, C. (1984), "El problema tecnológico desde la perspectiva de la Economía de la Empresa". *Revista de Economía y Empresa*, 2(2), pp. 23-45.

Camisón, C. (1986), "Cambio tecnológico en el sistema de producción y nuevas pautas de competencia: innovaciones tecnológicas de proceso, automatización y flexibilidad productiva". *2º Congreso de Economía y Economistas de España*, Bilbao, 27-29 noviembre.

Camisón, C. (1987a), "Análisis del impacto del cambio tecnológico sobre la competitividad en la PYME industrial valenciana". *Revista Valenciana d ´Estudis Autonomics*, nº 9, octubre-diciembre, pp. 23-61.

Camisón, C. (1987b), "Process of technological innovation and the new role of production in strategic management". En Rothwell, R. y Bessant, J. (eds.), *Innovation: Adaptation and Growth. An International Perspective.* Elsevier Science Publishers, Amsterdam, pp. 73-80.

Camisón, C. (1987c), “El proceso de acomodación de la empresa al cambio tecnológico y las estrategias de innovación”. *Congreso Internacional de Economía sobre Problemas Actuales de la Ciencia Económica*, Bilbao, 14-23 septiembre.

Camisón, C. (1988), “Proyectos de inversión en sistemas CAD/CAM: dimensión estratégica y métodos de valoración”. *Congreso sobre Tecnologías Avanzadas de Diseño y Fabricación*, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria, pp. 313-328.

Camisón, C. (1989a), "The Quality of Direction as Competitive Strategy: Quality, Technological Change and Organizational Culture". *International Conference on Quality Control. Quality, The Language for the Future. Proceedings*, IAQ / ASQC / EOQC / JUSE / OLAC, Buenos Aires/Río de Janeiro. Libro de ponencias, pp. 77-84.

Camisón, C. (1989b), “Impact of new technology on industrial PYMES: human capital and lack of qualification in work”. *Eureta-Newsletter*, nº 3, julio, pp. 31-32.

Camisón, C. (1989c), "Innovaciones tecnológicas de proceso, sistemas de producción batch y comportamientos estratégicos: Factores de riesgo para las PYMES". *Revista de Economía y Empresa*, 10(24-25), pp. 47-73.

Camisón, C. (1990), “Cambios tecnológicos en la producción y competitividad industrial: el valor de la excelencia en la fabricación y la especialización industrial como estrategia competitiva para las PYMES”. *Investigaciones Económicas*, 2ª época, suplemento 1990, pp. 77-83.

Camisón, C. (1991), “Cooperación empresarial. Aspectos económicos”. En Mas, F. (dir.), *La Comunitat Valenciana en l´Europa Unida. Projecte 93. Tomo VI. Industria y construcción*. Generalitat Valenciana, Valencia, pp. 27-39.

Camisón, C. (1992a), "Experiencias de cooperación en la industria valenciana: evidencias empíricas". *Economía Industrial*, nº 286, julio-agosto, pp. 49-57.

Camisón, C. (1992b), "A comparison of strategic attitudes between social economy and capitalist enterprises in the Valencian furniture industry". En Monzón, J.L. (dir.), *Las empresas públicas, sociales y cooperativas en la nueva Europa. XIX Congreso Internacional del CIRIEC*. Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social/CIRIEC España, Valencia, pp. 321-330.

Camisón, C. (1992c), *Análisis sectorial del mueble y la madera: Cambio tecnológico y descentralización productiva en l`Horta Sud*. Ed. IDECO/CAM, Torrente.

Camisón, C. (1993a), *Introducción a la dirección y organización de empresas*. Editorial AC, Madrid.

Camisón, C. (1993b), "Dirección de empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianzas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(3), pp. 9-37.

Camisón, C. (1994), "Dirección de operaciones y cultura de la producción estratégica: el caso de la gran empresa industrial española". *Dirección y Organización*, nº 10, abril-junio, pp. 33-42.

Camisón, C., Gil, M. (1995), "Estrategias de internacionalización y de cooperación: el modelo de los consorcios de exportación". *En Internacionalización de la empresa. Un desafío para el 2000. VIII Congreso AECA*, AECA, Sevilla, pp. 103-127.

Camisón, C. (1996a), "Competitividad y Teoría de la Estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación PYME-gran empresa". *Revista Asturiana de Economía*, nº 6, pp. 63-101.

Camisón, C. (1996b), "Dinámica de la competitividad de la PYME industrial española en la década 1984-94: análisis del *efecto país, efecto industria y efecto empresa*". *Economía Industrial*, nº 310, pp. 121-140.

Camisón, C., Molina, F.J. (1996), "Caracterización de las relaciones entre desempeño y los efectos industria y territorio: una aplicación basada en la Teoría de los Recursos Compartidos. El caso de los distritos industriales". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(3), pp. 27-41.

Camisón, C. (1997a), *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas, Madrid.

Camisón, C. (1997b), *Administración de empresas: Un enfoque de competitividad*. Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón.

Camisón, C. (1998a), "La gestión de la calidad en la PYME española: balance de la década 1984-94". En AECC (1998): *Calidad. La Gestión del Futuro, el Futuro de la Gestión*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, pp. 503-513.

Camisón, C. (1998b), "Factores críticos de competitividad, enfoque estratégico y desempeño: grupos estratégicos en la PYME industrial española". *Información Comercial Española*, nº 773, septiembre-octubre, pp. 133-154.

Camisón, C., Molina, F.J. (1998a), "Configuraciones organizativas y desempeño: un análisis comparativo de diversos enfoques teóricos basados en una aplicación a las concentraciones de PYME con base territorial". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 2, julio-diciembre, pp. 231-251.

Camisón, C., Molina, F.J. (1998b), *El sistema productiu local de la ceràmica de Castelló: una anàlisis de l´entorn industrial*. Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón.

Camisón, C., Molina, F.J. (1998c), "Evaluación de la proximidad de una colectividad de organizaciones al modelo ideal de distrito industrial y desempeño empresarial: una aplicación a los casos de los distritos de la industria cerámica de Italia y España". *Revista de Estudios Regionales*, nº 50, enero-abril, pp. 15-37.

Camisón, C., Molina, F.J. (1998d), "El distrito industrial cerámico valenciano: ¿mito o realidad competitiva?". *Revista Valenciana de Estudios Autonómicos*, nº 22, primer trimestre, pp. 83-102.

Camisón, C.; Lapiedra, R.; Oltra, M.J. (1998), "Competitive strategy and new technologies in the Spanish small and medium enterprises: a longitudinal empirical study for 1984-94". En García, C.E. y San-Menéndez, L. (eds.), *Management and technology*. European Commission, Directorate-General Science, Research and Development, Luxemburgo, volume 5, pp. 253-274.

Camisón, C., Molina, F.J., Martínez, T. (1998a), "Tipologías organizativas: revisión teórica y nuevas perspectivas de la vinculación pertenencia-desempeño organizativo". *Revista Asturiana de Economía*, nº 12, septiembre, pp. 175-192.

Camisón, C., Molina, F.J., Martínez, T. (1998b), "Configuraciones organizativas, entorno y desempeño: un contraste empírico de la tipología de Zammuto en la actividad hotelera". *Revista Internacional de Dirección de Empresas RIDE*, nº 3, septiembre, pp. 361-375.

Camisón, C. (1999a), "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-96". *Revista de Contabilidad y Tributación*, nº 199, pp. 201-264.

Camisón, C. (1999b), "On how to measure the distinctive competences: An empirical inquiry of the multi-item models fiability and validity for the measurement of the intangible assets". *1st International Conference "Management related theory and research: An Iberoamerican perspective",* Iberoamerican Academy of Management and Universidad Carlos III de Madrid, Madrid, 9-11 diciembre.

Camisón, C., Guía, J. (1999), "Relaciones verticales y resultados: estudio empírico de la eficiencia comparativa de la integración vertical versus descentralización productiva". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(2), pp. 101-126.

Camisón, C., Lapiedra, R. (1999a), "The Enabling Role of Information Technologies on the Emergence of New Organizational Forms". *Management*, 2(3), pp. 251-261.

Camisón, C., Lapiedra, R. (1999b), "Estrategias de cooperación verticales y sistemas de información interorganizativos: análisis de la implantación del EDI en el caso de la industria automovilística europea". *Esic-Market*, nº 103, mayo-agosto, pp. 125-139.

Camisón, C., López, M.A. (1999), "Los consorcios de exportación como estrategia de cooperación: un análisis contingente con el proceso exportador de la PYME". *Dirección y Organización*, nº 22, marzo, pp. 5-13.

Camisón, C. (2000a), "La competitividad de la empresa familiar valenciana: una aproximación desde el enfoque de recursos". En Broseta, B. (ed.), *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, Instituto de Investigación de la Empresa Familiar, OPVI, Generalitat Valenciana, Valencia, pp. 119-170.

Camisón, C. (2000b), "La empresa valenciana ante la sociedad del conocimiento: situación actual y retos de futuro". *Revista Valenciana d´Estudis Autonómics*, nº 32, tercer trimestre, pp. 3-28.

Camisón, C. (2000c), “Innovación y competitividad empresarial”. En Alto Consejo Consultivo en Investigación y Desarrollo de la Presidencia de la Generalitat Valenciana (2000), *Informe Anual sobre el Estado de la Investigación, el Desarrollo y la Tecnología en la Comunidad Valenciana 2000*. Edita Presidencia de la Generalitat Valenciana y Fundación Premios Rey Jaime I, Valencia, volumen I, pp. 207-215.

Camisón, C. (2000d), “Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), pp. 13-30.

Camisón, C., López, M.A. (2000), “Cooperación doméstica e implantación comercial en el exterior: un análisis empírico de la realidad española a partir de los acuerdos cofinanciados por el ICEX”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1), pp. 11-30.

Camisón, C. (2001a), *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: Análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.

Camisón, C. (2001b), “La investigación sobre la PYME y su competitividad. Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica”. *Papeles de Economía Española*, 89/90, pp. 43-86.

Camisón, C., Guía, J. (2001), “Integración vertical, cooperación interempresarial y resultados: el efecto contingente de la coordinación implícita en un distrito industrial”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 8 (enero-abril), pp. 51-76.

Camisón, C. (2002a), “Las competencias distintivas basadas en activos intangibles”. En Morcillo, P., Fernández-Aguado, J. (coords.), *Nuevas claves para la dirección estratégica*. Editorial Ariel, Barcelona, pp. 117-151.

Camisón, C. (2002b), “La empresa valenciana: características, estrategias y estructura”. En Quesada, J. (dir.*): Empresas y empresarios valencianos: De la dictadura al euro 1977-2002.* FEMEVAL, Valencia, pp. 184-219.

Camisón, C. (2003), “La competitividad de la PYME frente a la gran empresa: un análisis a partir de los modelos alternativos de organización de la producción”. En Genescá, E. et al. (eds.): *Creación de empresas. Entrepreneurship. Libro Homenaje al Profesor Jose María Veciana Vergés*.

Servei de Publicacions de la Universitat Autónoma de Barcelona, Bellaterra, pp. 687-723.

Camisón, C., Lapiedra, R., Segarra, M., Boronat, M. (2003a), "Marco conceptual de la relación entre innovación y tamaño organizativo". *Madri+d. Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, nº 19, pp. 49-61.

Camisón, C., Lapiedra, R., Segarra, M., Boronat, M. (2003b), "A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size". *Organization Studies*, 25(3), pp. 331-361.

Camisón, C. (2004a), Prólogo del libro de Cuesta, F., *La transformación empresarial como base de la competitividad: de la empresa tradicional a la empresa virtual*. Pirámide, Madrid, pp. 15-21.

Camisón, C. (2004b), "Shared, competitive and comparative advantages: A competence-based view of industrial-district competitiveness". *Environment and Planning A*, 36(12), pp. 2227-2256.

Camisón, C., Boronat, M. (2004), "Factores determinantes del desempeño organizativo: efecto industria, incertidumbre y competencias distintivas*". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), pp. 127-143.

Camisón, C. (2005a), "On how to measure managerial and organizational capabilities: Multi-item models for measuring distinctive competences". *Management Research*, 3(1), pp. 27-48.

Camisón, C. (2005b), "Competitividad de la empresa industrial española. Reseña del libro *Los desafíos de la competitividad: la innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*". *Revista de Libros de Economía y Empresa*, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, 1(1), pp. 18—20.

Camisón, C. (2006a), "Estrategia y competitividad de la empresa española: un balance del periodo 1984-2004". *Claves de la Economía Mundial*, Monográfico sobre *Competitividad de la Economía y las Empresas Españolas*, nº 6, pp. 88-99.

Camisón, C. (2006b), “Competitividad y tamaño de las empresas españolas”. En Servicio de Estudios de las Cámaras de Comercio (ed.), *Empresas españolas. Competitividad y tamaño*. Servicio de Estudios de las Cámaras de Comercio, Madrid, pp. 139-162.

Camisón, C., Cruz, S., González, T. (2006), *Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Prentice-Hall, Madrid.

Camisón, C. (2007a), “¿Quo vadis la empresa industrial española?: Fortalezas y debilidades ante los factores clave de éxito”. *Universia Business Review*, nº 13, primer trimestre, pp. 42-61.

Camisón, C. (2007b), “Bases organizativas de la internacionalización y la competitividad de la empresa española: dinámica en las dos últimas décadas”. *Información Comercial Española*, septiembre-octubre, nº 838, pp. 59-100.

Camisón, C., Boronat, M. (2007), “Organizational size, distinctive competences, and performance”. In Saee, J. (ed.), *Contemporary Corporate Strategy: Global Perspectives*. Routledge, Londres, pp. 269-284.

Camisón, C., Boronat, M., Segarra, M. (2007), “A meta-analysis of organizational innovation: moderator effects of internal and market variables”. In Saee, J. (ed.), *Contemporary Corporate Strategy: Global Perspectives*. Routledge, Londres, pp. 61-75.

Camisón, C., Boronat, M., Villar, A. (2007), *Technical strategic alliances and performance: The mediating effect of knowledge-based competencies*. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas –IVIE-, Documentos EC, Working Paper WP-EC-2007-11, Valencia.

Camisón, C., Villar, A., Boronat, M. (2007), “Alianzas estratégicas para la internacionalización: pasado, presente y futuro”. Revista ICADE, nº 70, pp. 323-340.

Camisón, C. (2008), “Los desafíos de la empresa del siglo XXI y las respuestas de las teorías de la gestión”. En Granda, G., Camisón, C. (dirs.), *El modelo de empresa del siglo XXI: hacia una estrategia competitiva y sostenible*. Ediciones Cinca / Forética, Madrid, pp. 17-31.

Camisón, C. (2009), “Factores determinantes de la competitividad empresarial: revisión del estado de la cuestión y propuesta de un modelo integrador”. En Menguzzato, M. (dir.), *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Universitat de Valencia, Valencia, pp. 47-59.

Camisón, C., Villar, A. (2009a), “Los modelos organizativos de la producción reticular e integrado en la empresa industrial española: rasgos distintivos y desempeño. *Universia Business Review,* nº 21, primer trimestre, pp. 84-101.

Camisón, C., Villar, A. (2009b), “Capabilities and propensity for cooperative internationalization”. *International Marketing Review*, 26(2), pp. 124-150.

Camisón, C., Palacios, D., Garrigós, F., Devecé, C. (eds., 2009), *Connectivity and Knowledge Management in Virtual Organizations: Networking and Developing Interactive Communications*. Information Science Reference, Idea Group Publishing, Hershey PA.

Camisón, C. (2010), “Effects of coercove regulation versus voluntary and cooperative auto-regulation on environmental adaptation and performance: Empirical evidence in Spain”. *European Management Journal*, 28, pp. 346-361.

Camisón, C., Boronat, M. (2010), “Does regulation perform better tan self-regulation?: An analysis of Spanish environmental policies”. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 28, pp. 733-758.

Camisón, C., Boronat, M., Villar, A. (2010), “Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las pymes en mercados globalizados”. *Economía Industrial*, nº 375, pp. 89-100.

Camisón, C., de Lucio, J. (2010), “La competitividad de las pymes españolas ante el reto de la globalización”. *Economía Industrial*, nº 375, pp. 19-40.

Camisón, C. (2012a), *La competitividad de la economía española en un mundo globalizado: Prospectiva 2020*. Consejo Económico y Social de España, Madrid.

Camisón, C. (2012b), *Estudio Delphi sobre los Factores de Cambio para la Empresa Española en el Umbral del Siglo XXI*. Documento de Trabajo de GRECO, Universitat de València, Valencia.

Camisón, C. (2012c), “La empresa y el emprendedor como actores clave para la salida de la crisis”. En Fundación Encuentro (2012), *Informe España 2012. Una interpretación de su realidad social*. Fundación Encuentro, Madrid, pp. 39-114.

Camisón, C., Boronat, M., Villar, A. (2013), *Los factores de crecimiento de las empresas de base tecnológica e innovadoras de la Comunidad Valenciana*. Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón.

Camisón, C. (2015), *El modelo de empresa basada en activos intangibles: hacia una empresa responsable, sostenible y competente*. Generalitat Valenciana, Consellería de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo, Colección Estudios Económicos, nº 1, Valencia.

Camisón, C. (2016), *Estudio sobre la competitividad de la empresa española 1984-2016*. Documento de Trabajo de GRECO, Universitat de València, Valencia.

Campbell-Hunt, C. (2000), “What we Have Learned about Generic Competitive Strategy: A Meta-Analysis”. *Strategic Management Journal*, 21(2), pp. 127-154.

Cantwell, J. (1989), *Technological innovation and multinational corporations* Basil Blackwell, Oxford.

Capon, N., Farley, J., Hoenig, S. (1990), “Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis”. *Management Science*, 36(10), pp. 1143-1159

Cappelli, P., Neumark, D. (1999), “Do high performance work practices improve establishment-level outcome”. *Working Paper*, I 7374, National Bureau of Economic Research, Cambridge.

Carroll, A.B. (1979), “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.

Carroll, A.B. (1991), “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”. *Business Horizons*, 34(4), pp. 39-48.

Carter, J.R. (1978), “Collusion, Efficiency and Antitrust”. *The Journal of Law and Economics*, 21(octubre), pp. 435-444.

Carter, N.M., Stearns, T.M., Reynolds, P.D., Miller, B.A. (1994), "New venture strategies: Theory development with an empirical base". *Strategic Management Journal,* 15(1), pp. 21-41.

Castañé, J.M. (1999), *El tamaño de una empresa en una economía global*. Círculo de Empresarios, Madrid.

Caves, R.E. (1998), "Industrial organization and new findings on the turnover and mobility of firms". *Journal of Economic Literature*, 36(4), pp. 1947-1982.

Caves, R.E., Barton, D.R. (1990), *Efficiency in US manufacturing industries*. MIT Press, Cambridge.

Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press, Cambridge.

Chandler, A.D. (1965), *Giant Enterprise: Ford, General Motors and the Automobile Industry*. Harcourt, Brace & World, Nueva York.

Chandler, A.D. (1967), "The Large Industrial Corporation and the Making of the Modern American Economy". En Ambrose, S.E. (ed.), *Institutions in Modern America: Innovations in Structure and Process*. The Johns Hopkins Press, Baltimore.

Chandler, A.D. (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press, Cambridge.

Chandler, A.D. (1978), "The United States: Evolution of Enterprise". En Mathias, P., Postan, M.M. (eds.), *The Cambridge Economic History of Europe. Volume VII: The Industrial Economies. Capital, Labour and Enterprise*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 70-133.

Chandler, A.D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press, Cambridge.

Chandler, A.D., Salisbury, S. (1965), "Innovations in Business Administration". En Mazlish, B. (dir.), *The Railroad and the Space Program. An Exploration in Historical Analogy*. The MIT Press, Cambridge.

Chandler, A.D., Daems, D. (1974), "Introduction". En Daems, H., Van der Wee (eds.), *The Rise of Managerial Capitalism*. Louvain University Press, Lovaina.

Chandler, A.D., Daems, H. (eds., 1980), *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of Modern Industrial Enterprise*. Harvard University Press, Cambridge.

Chandler, A.D., Hagström, P., Sölvell, Ó. (eds., 1998), *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford University Press, Nueva York.

Chang, Y.N., Campo-Flores, F. (1980), *Business Policy and Strategy: Text and Cases*. Goodyear Publishing Co., Santa Mónica.

Chatterjee S., Wernerfelt B. (1991), "The Link betweeen Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence". *Strategic Management Journal*, 12.

Chattopadhyay, P., Glick, W.H., Miller, C.C., & Huber, G.P. 1999. Determinants of Executive beliefs: Comparing functional conditioning and social influence. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 763-789.

Chen, K.H., Metcalf, R.W. (1980), "The relationship between pollution control record and financial indicators revisited". *Accounting Review*, 55(1), pp. 168-177.

Chen, J.C., Williams, B.C. (1998), "The Impact of Electronic Data Interchange (EDI) on SMEs: Summary of Eight British Case Studies". *Journal of Small Business Management*, 36(4), pp. 68-72.

Churchill, B.C. (1955), "Age and life expectacy of business firms". *Survey of Current Business,* 35(12), pp. 15-19, 24.

Churruca, E., Barrutia, J., Landeta, J. (1995), "Dirección estratégica de las PYME ante la globalización económica". *Harvard-Deusto Business Review*, nº 66, pp. 30-39.

Círculo de Empresarios (1988), *Actitud y comportamiento de las grandes empresas españolas ante la innovación*. Círculo de Empresarios, Madrid.

Círculo de Empresarios (1994), *Competitividad: el protagonismo empresarial*. Círculo de Empresarios, Madrid.

Clarke, R. (1985), *Industrial Economics*. Basil Blackwell, Oxford.

Clarke, R., Davies, S.W., Waterson, M. (1984), “The Profitability-Concentration Relation: Market Power or Efficiency?”. *Journal of Industrial Economics*, 32(4), pp. 435-450.

Clarkson, M.B.E. (1995), “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”. *Academy of Management Review*, 20, pp. 92-117.

Cohen, W.M., Klepper, S. (1991), “Firm size versus diversity in the achievement of technological advance”. En Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (eds.), *Innovation and Technological Change: An International Comparison*. University of Michigan Press, Ann Arbor, pp. 183-203.

Cohen, W.M., Klepper, S. (1992), “The trade-off between firm size and diversity in the pursuit of technological progress”. *Small Business Economics*, 4(1), pp. 1-14.

Cohen, S. et al. (1984), “Competitiveness”. En President´s Comisión on Industrial Competitiveness (1984), *Global Competition. The New Reality*. Working Paper, volume III.

Collis, D.J. (1991), “A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry”. *Strategic Management Journal*, 12 (summer special issue), pp. 49-68.

Cool, K., Schendel, D. (1987), “Strategic Group Formation and Performance: The Case of U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982”. *Management Science*, 33(9), pp. 1102-1124.

Cool, K., Schendel, D. (1988), “Performance Differences Among Strategic Group Members”. *Strategic Management Journal*, 9(3), pp. 207-223.

Correa, H.L. (1994), *Linking Flexibility, Uncertainty and Variability in Manufacturing Systems*. Avebury, Aldershot.

Costa, M.T. (1993), "Empresas y empresarios". En García Delgado, J.L. (dir.), *Lecciones de Economía Española*. Civitas, Madrid, pp. 147-166.

Covin, J.G., Slevin, D. (1989): “Strategic Management and Small Firms in Hostile and Benign Environments”. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.

Cuervo, A. (1993), “El papel de la empresa en la competitividad”. *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 363-378.

d´Amboise, G., Muldowney, M. (1988), “Management theory for small business: Attempts and requirements”. *Academy of Management Review*, 13, pp. 226-240.

d´Amboise, G., Nkongolo, J.M.M., Garnier, B. (1994), “L´association entre la manifestation de la vision stratégique des propiétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise”. *Revue Internationale PME*, 7(1), pp. 35-61.

Damanpour, F. (1991), “Organizational innovation: a meta-analysis of effect of determinants and moderators”. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555-590.

Damanpour, F. (1992), “Organizational size and innovation”. *Organization Studies*, 13(3), pp. 375-402.

Damanpour, F. (1996), “Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models”. *Management Science*, 42(5), pp. 693-716.

d´Amboise, G. (2000), “Vision and Objectives: A Must for SMEs in the New Economy”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), pp. 57-64.

Day, G.S., Nedungadi, P. (1994), “Managerial representations of competitive advantage”. *Journal of Marketing*, 58(2), pp. 31-44.

De Andrés, P. (1998), *Contratos, recursos y creación de valor. Un análisis de la empresa española*. Universidad de Valladolid, Secretariado de Publicaciones e Intercambio Científico, Valladolid.

De Pablo, I., Rodríguez, J.M. (dirs., 1996), *Diagnóstico sobre la evolución de la eficiencia de la empresa española.* AECA, Madrid.

Deakins, D. (1999), *Entrepreneurship and Small Firms*. McGraw-Hill, Londres, 2ª ed.

Dean, T.J., Brown, R.L., Bamford, Ch.E. (1998), “Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations”. *Strategic Management Journal*, 19(8), pp. 709-728.

Delery, J.E., Doty, D.H. (1996), “Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions”. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.

de Meyer, E. at al. (1989), “Flexibility: The next competitive battle: The manufacturing futures survey”. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 135-144.

Demsetz, H. (1973a), *The Market Concentration Doctrine*. EI-Hoover Policy Studies.

Demsetz, H. (1973b), “Industry Structure, Market Rivalry and Public Policy”. *The Journal of Laws and Economics*, 16(abril), pp. 1-9.

Dertouzos, M., Lester, R., Solow, R. (1989), *Made in America. Regaining the Productive Edge*. The MIT Press, Cambridge.

Dewar, R.D., Hage, J. (1978), “Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation: Toward a Conceptual Synthesis”. *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 111-136

Dobb, M.H. (1946), *Studies in the Development of Capitalism*. Routledge, Londres.

Doz, Y.L. (1987), “International Business: Fragmentation versus Globalization”. En Guille, B.R., Brooks, H. (eds.), *Technology and Global Industry. Companies Nations in the World Economy*. National Academy Press, Washington

Doz, Y.L., Shuen, A. (1988), *From Intent to Outcome: A Process Framework for Partnerships*. INSEAD, Working Paper nº 88/46, París.

Drucker, P.F. (1970), *Tecnology, Management and Society*. Heinenann, Londres.

Dyer, L., Reeves, T. (1995), “Human resources strategies and firm performance. What do we know and where do we need to go?”. *10th World Congress on the International Industrial Relations Association*, Washington.

Ebben, J.J., Johnson, A.C. (2005), “Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms”. *Strategic management Journal*, 26(13), pp. 1249-1259.

Eisenhardt, K.M., Martín, J.A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are they?". *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121.

Evans, D.S., Leighton, L.S. (1989), "The Determinants of Changes in U.S. Self-Employment, 1968-1987". Small Business Economics, 1 (enero), pp. 111-120.

Ferrarotti, F. (1971), *Trattato di Sociologia*. UTE. Turín.

Francis, A., Tharakan, P.K. (eds., 1989), *The Competitiveness of European Industry*. Routledge, Nueva York.

Fuchs, P.H., Mifflin, K.E., Miller, D., Whitney, J.O. (2000), "Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities". *California Management Review*, 42(3), pp. 118-148.

Gale, B.T., Branch, B.S. (1982), "Concentration Versus Market Share: Which Determines Performance and Why Does it Matter?". *The Antitrust Bulletin*, 27(primavera), pp. 83-105.

Garay, I. (2006), "Del campeón nacional al campeón europeo". *Expansión*, 22 de febrero, pp. 61.

García Pérez de Lema, D. (dir., 2002), *Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las PYME en España*. AECA, Madrid.

Gaskill, L., van Auken, H., Manning, R. (1993), "A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure". *Journal of Small Business Management*, 34(4), pp. 18-31.

Gatewood, R.D., Carroll, A.B. (1991), "Assessment of ethical performance of organizational members: A conceptual framework". *Academy of Management Review*, 16, pp. 667-690.

Geroski, P.A. (1989), "The effect of entry on profit margins in the short and long run". *Annals of Economics and Statistics*, 15-16, pp. 333-353.

Geroski, P.A. (1990), "Entry and the dynamics of profit margins". *Revue d ´Economie Industrielle*, 54(1), pp. 7-21.

Geroski, P.A. (1995), "What do we know about entry?" *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), pp. 421-440.

Gibrat, R. (1931), *Les inegalites economiques*. Sirey, París.

Gittleman, M., Horrigan, M., Joyce, M. (1998), “Flexible workplace practices: Evidence from a nationally representative survey”. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1), pp. 99-115.

Godard, J. (2004), “A critical assessment of the high-performance paradigm”. *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), pp. 349-378.

Gómez Gras, J.M. et al. (2000), “El comportamiento de la PYME de alto crecimiento ante los retos competitivos: un análisis empírico”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), pp. 159-182.

Gooding, R.Z., Wagner, J.A. (1985), “A meta-analytic review of the relationship between size and performance, the productivity and efficiency of organizations and their subunits”. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), pp. 462-481.

Grant, R.M. (1991), “The Resource-Based Theory of competitive advantages: Implications for strategy formulation”. *California Management Review*, 33(3), pp. 114-135.

Grant, R.M. (1996), “Knowledge and the Firm: Am Overview”. *Strategic Management Journal*, 17(winter special issue), pp. 5-9.

Grant, R.M. (1997), “The Knowledge-Based View of the firm: Implications for management practice”. *Long Range Planning*, 30(3), pp. 450-454.

Gras, N.S.B., Larson, H.M. (1939), *Casebook in American Business History*. Appleton-Century-Crofts, Nueva York.

Hall, J., Weiss, L. (1967), “Firm Size and Profitability”. *Review of Economics and Statistics*, 44, pp. 319-331.

H.M. Government Office (1994), *Competitiveness. Helping Business to Win*. HMSO, Londres.

Hamel, G., Doz, Y.L., Prahalad, C.K. (1989), “Collaborate with your competitors and win”. *Harvard Business Review*, 67(1), pp. 133-139.

Hammermesh, R.G., Anderson, M.J., Harris, J.E. (1978), “Strategies for Low Market Share Businesses”. *Harvard Business Review*, 56(mayo-junio), pp. 95-102.

Handy, Ch. (1984), “The Organization Revolution and How to Harness it”. *Personnel Management*, julio, pp. 21-23.

Hannah, L. (1996), “La evolución de las grandes empresas en el siglo XX: un análisis comparativo”. *Revista de Historia Industrial*, nº 10, pp. 93-125.

Harrigan, K.R. (1988), "Joint Ventures and Competitive Strategy". *Strategic Management Journal,* 9(2), pp. 141-158.

Harrison, B. (1994), *Lean and Mean. The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. Basic Books, Nueva York.

Hayward, J. (ed., 1995), *Industrial enterprise and European integration. From national to international champions in Western Europe*. Oxford University Press, Cambridge.

Helfat, C.E. (1997), “Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D”. *Strategic Management Journal*, 18(5), pp. 339-360.

Henderson, R., Cockburn, I. (1994), “Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research”. *Strategic Management Journal*, 15(special issue winter), pp. 63-84.

Hewitt-Dundas, N. (1997), *Corporate Flexibility. A Comparative Analysis of Small Firms in Northern Ireland and Massachusetts*. Avebury, Aldershot.

Hillman, A.J., Keim, G.D. **(**2001), “Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What´s the bottom line?” *Strategic Management Journal*, 22(2), pp. 125-139.

Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Ireland, R.D. (1990), “Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms”. *Strategic Management Journal*, 11(especial issue), pp. 29-47.

Houssiaux, J. (1957), “Le concept de quasi-intégration et le role des sous-traitance dans l´industrie”. *Revue Économique*, 2, pp. 221-247.

Huerta, E. (ed., 2003), *Los desafíos de la competitividad. La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*. Fundación BBVA, Madrid.

Hughes, J. (1966), *The vital few: American economic progress and its protagonist*. Houghton, Boston.

Hunter, J.E., Schmidt, F.L., Jackson, G.B. (1982), *Meta-analysis: Accumulating Research Findings across Studies*. Sage Publications, Londres.

Hunter, J.E., Schmidt, F.L. (1990), *Methods of Meta-analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Sage, Newbury Park.

Ijiri, Y., Simon, H.A. (1977), *Skew distribution and the sizes of business firms*. North-Holland, Amsterdam.

Imel, B., Helmberger, P. (1971), "Estimation of Structure-Profit Relationships with Application to the Food Processing Sector". *The American Economic Review*, 61(5), pp. 614-627.

Immer, J.R. (1954), *The development of production methods in Birmingham 1760-1851*. PhD Dissertation, Oxford.

Instituto de Estudios Económicos (1983), *La financiación de las PYMES*. Revista del Instituto de Estudios Económicos, nº 2.

Instituto de Estudios Económicos (1984), *La empresa española ante la CEE*. Revista del Instituto de Estudios Económicos, nº 2.

Instituto de Estudios Fiscales (1992), *Las Empresas Españolas en las fuentes tributarias*. Madrid.

Jacquemin, A. (1987), *The New Industrial Organization: Market Forces & Strategic Behaviour.* The MIT Press, Cambridge.

James, B.G. (1985), "Alliance: The New Strategic Focus". *Long Range Planning*, 18(3), pp. 76-81.

Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976), "Theory of Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.

Jeurissen, R., Van Luijk, H. 1998. The ethical reputation of managers in the nine EU countries: A cross referential survey. *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 995-1005.

Joffre, P. (1986), "Le Rôle de la Taille ne doit pas Être Surestimé". *Revue Française de Gestion*, nº 55, enero-febrero, pp. 68-76.

Julien, P.A. (1990), "Vers une typologie multicritères des PME". *Revue International PME*, 3(3-4), pp. 411-425.

Julien, P.A. (2000), “High Growth SMEs: Explanatory Factors”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), pp. 39-56.

Kamien, M.I., Schwartz, N.L. (1975), “Market structure and innovation: a survey”. *Journal of Economic Literature*, 13, pp. 1-37.

Kannah, L. (1976), *The rise of the corporate economy; The British experience*. Methuen and Co., Londres.

Kanter, R.M. (1989), *When Giants Learn to Dance*. Simon & Schuster, Nueva York.

Karlsson, C., Johannisson, B., Storey, D. (eds., 1993), *Small Business Dynamics: International, National and Regional Perspectives*. Routledge, Londres.

Karnoe, P., Kristensen, P.H., Andersen, P.H. (eds., 1999), *Mobilizing resources and generating competencies: The remarkable success of small and medium-sized enterprises in the Danish business system.* Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

Keats, B.W., Bracker, J.S. (1988), “Toward a theory of small firm performance: a conceptual model”, *American Journal of Small Business*, 12(2), pp. 41-58.

Kimberley, J.R. (1976), “Organisational size and the structuralist perspective: A review, critique and proposal”. *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 571-597.

Kimberley, J.R., Evanisko, M.R. (1981), “Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations”. *Academy of Management Journal*, 24(4), pp. 689-713.

Kogut, B. (1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives". *Strategic Management Journal*, 9(4), pp. 319-332.

Kogut, B., Zander, U. (1992), “Knowledge of the Firm, Combinate Capabilities, and the Replication of Technology”. *Organization Science*, 3(3), pp. 383-397.

Kogut, B., Zander, U. (1996), “What Firms do? Coordination, Identity, and Learning”. *Organization Science*, 7(5), pp. 502-518.

Kolko, G. (1965), *Railroads and regulations, 1877-1916*. Princeton University Press, Princeton.

Kossek, E.E. (1987), "Human resource management innovation". *Human Resources Management*, 26, pp. 71-92.

Kranzberg, M., Pursell, C.W. (eds., 1981), *Historia de la tecnología*. Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 2 tomos.

Krugman, P. (1990), *The Age of Diminished Expectations*. The Washington Post Company, Washington

Krugman, P. (1994a), "Competitiveness: A Dangerous Obsession". *Foreign Affairs*, marzo-abril, pp. 39-42.

Krugman, P. (1994b), *Peddling Prosperity*. W.W. Norton & Co., Londres

Laborda, M., Salas, V. (2010), "¿Qué nos dicen el tamaño y la internacionalización de las empresas sobre los factores de desarrollo empresarial en España?". *Economía Industrial,* nº 375

Lado, A.A., Boyd, N.G., Wright, P. (1992), "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration". *Journal of Management*, 18(1), pp. 77-91.

Lafuente, A., Yague, M.J. (1989), "Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: las PYME". *Papeles de Economía Española*, nº 39-40, pp. 165-184.

Landes, D.S. (1969), *Unbound Prometheus*. Cambridge University Press, Cambridge.

Larraza, M., Urtasun, A., García-Olaverri, M.C. (2004), "Las practices de recursos humanos en entornos de alta y baja intensidad tecnológica: el caso de la empresa industrial española". *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 14(1).

Lawler, E.E. (1996), *High involvement management*. Jossey-Bass, San Francisco.

Lawler, E.E. (1997),"Rethinking organization size". *Organizational Dynamics*, 26(2), pp. 24-35.

Lawler, E.E., Mohrman, S.A., Ledford, G.E. (1995), *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass, San Francisco.

Lawrence, R.Z. (1984), *Can American Compete?* The Brookings Institution, Washington.

Lawrence, R.Z., Slaughter, M.J. (1993), "International Trade and American Wages in the 1980´s: Giant Sucking Sound or Small Hiccup?". *Brooking Papers: Microeconomics*, nº 2, pp. 161-223.

Lawson, B., Samson, D. (2001), "Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach". *International Journal of Innovation Management*, 5(3), pp. 377-400.

Le Blanc, L.J., Nash, R., Gallagher, D., Gonda, K., Kakizaki, F. (1997), "A Comparison of US and Japanese Technology Management and Innovation". *International Journal of Technology Management*, 13(5-6), pp. 601-614.

Levy, B., Berry, A., Nugent, J.B. (1999), *Fulfilling the Export Potential of Small and Medium Firms*. Kluwer Academic Publishers, Amsterdam.

Lewis, A., Mackenzie, C. (2000), "Morals, money, ethical investment and economic psychology". *Human Relations*, 53, pp. 179-191.

Linda, R. (1975), *Methodologie de l´Analyse de la Concentration Appliqueé á l´Étude des Secteurs et des Marchés.* Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas.

Link, A.N., Bozerman, B. (1991), "Innovative behaviour in small-sized firms". *Small Business Economics*, 3, pp. 179-184.

Lippman, S.A., Rumelt, R.P. (1982), "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition". *Bell Journal of Economics*, 23(fall), pp. 418-438.

Lorenzoni, G., Ornati, O. (1988), "Constellations of Firms and New Ventures". *Journal of Business Venturing*, 3, pp. 41-57.

Loweman, G., Sengenberger, W. (1991), "The Re-emergence of Small-Scale Production: An International Comparison". *Small Business Economics*, 3, pp. 1-37.

Lucas, R.E. (1978), “On the size distribution of business firms”. *The Bell Journal of Economics*, 9, pp. 508-523.

Lustgarten, S. (1979), “Gains and Losses from Concentration: A Comment”. *The Journal of Laws and Economics*, 22, pp. 183-190.

Lyles, M.A. (1987), “Common Mistakes of Joint-Ventures Experienced Firms”. *Columbia Journal of World Business*, 22(2), pp. 79-85

Mackenzie, C. (1998), “Ethical auditing and ethical knowledge”. *Journal of Business Ethics*, 17(13), pp. 1395-1402.

Mahoney, G.J., Pandian, J.R. (1992), “The resource-based view within the conversation of strategic management”. *Strategic Management Journal*, 13(5), pp. 363-380.

Malhotra, Y. (2000), *Knowledge management and virtual organizations*. Idea Group Publishing / Information Science Publishing, Hershey.

Maravall, F., Rodríguez, J. (1982), *Exportación y tamaño de las empresas industriales españolas*. IMPI, Madrid.

Marchesnay, M. (2000), “Innovativeness in Smaller Business Firms: The Case of French Entrepreneurs”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), pp. 31-38.

Marchini, I. (1995), *Il governo della piccola impresa*. ASPI/INS-EDIT, Génova.

Maroto, J.A. (1993), "La situación económico-financiera de las empresas españolas y la competitividad. Aspectos generales y particularidades de la financiación de las PME". *Economía Industrial*, nº 291, mayo-junio, pp. 89-106.

Mariti, P., Smiley, R.H. (1983), "Co-operative Agreements and the Organization of Industry". *Journal of Industrial Economics*, 31(4), pp. 437-454.

Marschak, T., Nelson, R.R. (1962), "Flexibility, Uncertainty and Economic Theory", *Economica*, 65, pp. 42-58.

Mas, F. (2000), “Estrategias de diferenciación y tamaño de empresa: un análisis empírico aplicado a los sectores industriales de la Comunidad Valenciana”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (2), pp. 131-158.

Mathis, J., Mazier, J., Rivaud-Danset, D. (1988), *La competitivité industrielle.* Dunod, París.

Mayes, R. (1983), “Small or medium?: Determining the size and the qualification for modified accounts”. *Accounting*, noviembre, pp. 86-87.

McClelland, D.C. (1965), “Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, pp. 389-397.

McDuffie, J.P. (1995), “Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry”. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, pp. 197-221.

McGrath, R.G., MacMillan, I.C., Venkatraman, S. (1995), “Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm”. *Strategic Management Journal*, 16(4), pp. 251-275.

McKinsey Global Institute (1992), *Service Sector Productivity*. McKinsey Global Institute, Washington.

Mellahi, K., Ward, G. 2003. *The ethical business: Challenges and controversies*. Palgrave Macmillan, Londres.

Meyer, J.W., Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, 83, pp.340-363.

MICYT (1992), *Un Panorama de la Industria Española*. Fundación Empresa Pública, Madrid.

Milgrom, P.R., Roberts, J. (1990), “The economics of modern manufacturing: Technology, strategy, and Organization”. *American Economic Review*, 80, pp. 511-528.

Milgrom, P.R., Roberts, J. (1992), *Economics, organization and management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Mills, D.E., Schuman, L. (1985), "Industry Structure with Fluctuating Demand". *The American Economic Review*, 75(4), pp. 758-767.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997), “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”. *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.

Montgomery, C.A. (1982), “The Measurement of Firm Diversification: Some New Empirical Evidence”. *Academy of Management Journal*, 25(2), pp. 299-307.

Montgomery, C.A., Wernerfelt, B. (1988), “Diversification, Ricardian Rents and Tobin´s q”. *Rand Journal of Economics*, 19, pp. 623-632.

Moon, P., Fitzgerald, L. (1996): “Delivering the Goods at TNT: the Role of the Performance measurement System”. *Management Accounting Research*, nº 7, pp. 431-457.

Morita, A. (1986), *Made in Japan: Akio Morita and Sony*. E.P. Dutton, Nueva York.

Mouritsen, J. (1999), The Flexible Firm: Strategies for a Subcontractor´s Management Control”. *Accounting, Organizations and Society*, nº 24, pp. 31-55.

Murray, K.B., Montanari, J.R. 1986. Strategic management of the socially responsible firm: Integrating management and marketing theory. *Academy of Management Review*, 11, pp. 815-827.

Navas, J.E., Nieto, M. (eds., 2003), *Estrategias de innovación y creación de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas*. Civitas, Madrid.

Nelson, R.R., Winter, S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Nielsen, E.H. (1974), “Contingency Theory Applied to Small Business Organizations”. *Human Relations*, 24, pp. 357-379.

Nguyen, T.H., Belhumeur, A. (1985), “A propos de l´interchangeabilité des measures de taille d´ entreprise”. *Revue d´Economie Industrielle*, nº 33.

Nickell, S.J. (1995), *Competition and Corporate Performance*. Oxford University Press, Institute for Economic and Statistics.

Nijkamp, P., Rodenburg, C., Verhoef, E. (1999), “The adoption and diffusion of environmentally friendly technologies among firms”. *International Journal Technology Management*, 17, PP. 421–437.

Nonaka, I. (1994), “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”. *Organization Science*, 5(1), pp. 14-37

Observatorio Europeo LEADER (1999), “La competitividad territorial: construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER”. *Cuadernos de Innovación Rural*, número 6, Fascículo 1.

Ocaña, C., Salas, V., Vallés, J. (1993), *La Financiación de la Pequeña y Mediana Empresa Española*. IMPI, Madrid.

OCDE (1993), *Les Petites et Moyennes Entreprises: technologie et compétitivité*. OCDE, París.

Ohno, T. (1991), *El sistema de producción Toyota. Más allá de la producción a gran escala*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Oi, W.Y. (1983), “Heterogeneous firms and the organization of production”. *Economic Inquiry*, 21, pp. 147-171.

Ollo, A., Bayo, A., Larraza, M. (2009), “The profile of workers involved in new work practices”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 39, pp. 95-122.

Olsen, P.D. (1987), “Entrepreneurship and management”. *Journal of Small Business Management*, 25, pp. 7-13.

ONU (1987), *Informe Brundtland. Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo*. ONU. Nueva York.

Ordiz, M. (2002), “Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12(12), pp. 247-265.

Osterman, P. (1992), “Internal labor markets in a changing environment: Models and evidence”. En Lewin, D.; Mitchell, O.S.; Sherer, P.D. (eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*. Industrial Relations Research Association, Wisconsin, pp. 273-308.

Osterman, P. (1994a), “How common is workplace transformation and who adopts it?”. *Industrial and Labor Relations Review*, 47, pp. 173-188.

Osterman, P. (1994b), “Supervision, Discretion and Work Organization”. *The American Economic Review*, 84(2), pp. 380-384

Osterman, P. (1998), “The shifting structure of the American labor market”. En Gual, J. (ed.), *Job creation. The role of labour market institutions*. Edward Elgar, Northampton, pp. 71-97.

Osterman, P. (2000), “Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare”. *Industrial and Labour Relations Review*, 53, pp. 179-196.

Ostroff, F., Smith, D. (1993), “La organización horizontal”. *Harvard-Deusto Business Review*, nº 56, pp. 4-19.

Pagell, M. y Krause, D.R. (1999), “A Multiple-Method Study of Environmental Uncertainty and Manufacturing Flexibility”. *Journal of Operations Management*, nº 17, pp. 307-325.

Panizo, F. (1985), “Crisis económica, creación de pequeñas empresas y desarrollo productive equilibrado”. *Economía Industrial,* nº 246 (noviembre-diciembre), pp. 93-116.

Parsons, T. (1990), “Prolegomena to a Theory of Social Institutions”. *American Sociological Review*, 26, pp. 854-866.

Pautler, P.A. (1983), “A Review of the Economic Basis for Broad-Based Horizontal-Merger Policy”. *Antitrust Bulletin*, 28, pp. 571-651.

Pearson, J.N., Bracker, J.S., White, D.E. (1990), “Operations management activities of small high growth electronic firms”. *Journal of Small Business Management*, 28, pp. 20-29.

Peltzman, S. (1977), “The Gains and Losses from Industrial Concentration”. *The Journal of Laws and Economics*, 20 (octubre), pp. 229-263

Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, Nueva York.

Peppas, S.C., Peppas, G.J. (2000), “Business ethics in the European Union: A study of Greek attitudes”. *Management Decision*, 38, pp. 369-376.

Peteraf, M.A. (1993), “The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view”. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.

Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage thorough People*. Boston, MA. Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998), “Seven Practices of Successful Organizations”. *California Management Review*, 40(2), pp. 96-124.

Pfeffer, J., Sutton, R.I. (2000), *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business School Press, Boston.

Pil, F.K., McDuffie, J.P. (1996), “The adoption of high-involvement work practices”. *Industrial relations*, 35, pp. 423-455.

Piore, M., Sabel, C.F. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for prosperity*. Basic Books, Nueva York.

Piore, M. (1990), “Labor standards and business strategies”. En Herzenberg, S., Pérez, J. (eds.), *Labor standards and development in the global economy*. U.S. Department of Labor, Bureau of International Labor Affairs, Washington.

Pollard, S. (1965), *The Genesis of Modern Management. A study of the Industrial Revolution in Great Britain*. Edward Arnold Publishers, Londres.

Porter, P.G. (1973), *The Rise of Big Business, 1860-1910*. Harlan Davidson, Arlington Heights.

Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, Nueva York.

Porter, M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*. The Free Press, Nueva York.

Porter, M.E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, 12 (special issue winter), pp. 95-117.

Porter, M.E. (1992), *Capital Choices: Changing the Way America Invests in Industry*. The Council of Competitiveness.

Porter, M.E., Fuller, M.B. (1986), “Coalitions and Global Strategies”. En Porter, M.E. (ed.), *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Cambridge.

Porter, M.E., Takeuchi, H., Sakakibara, M. (2000), *Can Japan compete?* Macmillan Press, Londres.

Prais, S.J. (1976), *The evolution of giant firms in Britain*. Cambridge University Press, Cambridge.

PricewaterhouseCoopers (2007), *La gestión de personas en 2020. El futuro del mercado laboral.* PricewaterhouseCoopers, Madrid.

Pusateri, C.J. (1987), *Historia del comercio y la industria de los Estados Unidos*. Editorial Juventud, Barcelona.

Pyke, F., Sengenberg, W. (comps., 1992), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas.* Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Ravenscraft, D.J. (1983), "Structure-Profit Relationships at the Line of Business and Industry Level". *Review of Economics and Statistics*, 65, pp. 22-31.

R&D Institute of Vocational Training (1986), *Regional Development and Human Resource Development in the Era of High Technology*. R&D Institute of Vocational Training, Employment Promotion Projects Corporation, Sagamihara, Japón

Reid, G.C.; Jacobsen, L.R.; Anderson, M.E. (1993), *Profiles in Small Business: A Competitive Strategy Approach*. Routledge, Londres.

Robbins, L. (1980), *Ensayo sobre la naturaleza y significación de la ciencia económica*. FCE, México, 2ª ed.

Roberts, D., Authers, J. (2005), "The harder they fall: Conglomerates are stricken by a shift in investor preference". *Financial Times*, September 14.

Robins, J.A., Wieserma, M.F. (1995), "A Resource-Based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance". *Strategic Management Journal*, 16, pp. 277-299.

Robredo, J. (1992), "Evolución financiera de la empresa española y comparación internacional". *Situación*, nº 1, pp. 123-147.

Rodríguez, J.M., Ventura, J. (2002), "Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 12(mayo-agosto), pp. 421-437.

Rothwell, R., Zegveld, W. (1982), *Innovation and the Small and Medium-Sized Firms*. Frances Pinter Publishing, Londres.

Rothwell, R. (1983), "Innovation and Firm Size: A Case for Dynamic Complementarity-or, Is Small Really So Beautiful?". *Journal of General Management*, 8(3), pp. 5-25.

Rothwell, R. (1989), "Small firms, innovation and industrial change". *Small Business Economics*, 1, pp. 51-64.

Rowley, T.J., Moldoveanu, M. (2003), “When will stakeholder groups act? An interest and identity-based model of stakeholder group mobilization”. *Academy of Management Review*, 28, pp. 204-219.

Ruigrok, W., Pettigrew, A., Peck, S., Whittington, R. (1999), “Corporate Reestructuring and New Forms of Organizing: Evidence from Europe”. *Management International Review*, 39(especial), pp. 41-64.

Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Sabater, R. (2000), “La flexibilidad numérica en las PYME: análisis comparativo y perfiles sectoriales”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(2), pp.111-130.

Rullani, E., Grandinetti, R. (1990), *L´internazionalizzazione incompluta: Apprendimento ed evoluzione di un campione di piccole e medie imprese*. CNR, Roma.

Rumelt, R.P. (1984), “Toward a Strategic Theory of the Firm”. En Lamb, E. (ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 556-570.

Salas, V. (1990), "Estructura de propiedad, profesionalización gerencial y resultados de la empresa". En García Delgado (dir.), *Economía española de la transición y la democracia 1973-1986*. CIS, Madrid, pp. 421-443

Salas, V. (1992a), "La empresa: un análisis económico frente a Europa". En Albi, E. (coord..), *Europa y la competitividad de la economía española*. Ariel, Barcelona, pp. 233-250.

Salas, V. (1992b), *Aspectos microorganizativos de la competitividad*. Fundación Empresa Pública, Documento de Trabajo nº 9205, Madrid.

Salas, V. (1993a), "El papel de los mecanismos de asignación del capital en la competitividad a largo plazo de la economía española". En Velarde, J., García Delgado, J.L., Pedreño, A. (dirs.), *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*. Civitas, Madrid, pp. 109-132.

Salas, V. (1993b), “Factores de competitividad empresarial: Consideraciones generales”. *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 379-396.

Samuels, J.M., Smith, D.J. (1968), “Profits, Variability of Profits and Firm Size”. *Economica*, pp. 127-139.

Sánchez, R., Heene, A. (eds., 1997), *Strategic Learning and Knowledge Management*. John Wiley & Sons, Chichester.

Scherer, F.M. (1979), “The Causes and Consequences of Rising Industrial Concentration”. *The Journal of Laws and Economics*, 22(abril), pp. 191-208.

Scherer, F.M., Ross, D. (1990), *Industrial market structure and economic performance*. Houghton Mifflin, Chicago.

Schmalensee, R. (1982), “The New Industrial Organization and the Economic Analysis of Modern Markets”. En Hildenbrand, W. (ed.), *Advances in Economic Theory*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 253-285.

Schmalensee, R. (1988), “Industrial Economics: An Overview”. *The Economic Journal,* 98, pp. 643-681.

Schmitz, H. (1995), “Small shoemakers and Fordist giants: Tale of a supercluster”. *World Development*, 23(1), pp. 9-28.

Schoeffler, S., Buzzell, R.D., Heany, D.F. (1974), “Impact of Strategic Planning on Profit Performance”. *Harvard Business Review*, 52(3), pp. 137-145.

Schrader, C.B. et al. (1989): “Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms”. *Journal of Small Business Management*, 27(4), pp. 45-60.

Scott, B.R. (1971), “Stages of corporate development”. *Harvard University, Intecollegiate Case Clearing House Report No 9-371-294 BP 998.*

Sebastián, C. (1986), *Algunos aspectos del comportamiento de la empresa privada en 1983 y 1984*. FEDEA, Documento 86-05, Madrid.

Sebastián, C., Servén, L. (1986), *Excedentes, inversión y empleo en la empresa española, 1982-1984*. FEDEA, Madrid.

Selznick, P. (1948), “Foundations of the Theory of Organization”. *American Sociological Review*, 13, pp. 25-35. Traducción al español en Ramió, C., Ballart, X. (eds., 1993), *Lecturas de Teoría de la Organización*. Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid, pp. 195-212.

Sengenberger, W., Loweman, G., Piore, M.J. (comps., 1990), *The Re-emergence of small enterprises: Industrial restructuring in industrialised countries*. OIT, Ginebra.

Servicio de Estudios Económicos del Consejo Superior de Cámaras de Comercio (2006), *Empresas españolas. Competitividad y tamaño*. Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Madrid.

Shane, P., Spicer, B. (1983), “Market response to environmental information produced outside the firm”. *Accounting Review*, 58(3), pp. 521-538.

Sharma, S. (2000), “Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy”. *Academy of Management Journal*, 43(4), pp. 681-697.

Sharma, S., Vrendenburg, H. (1998), “Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities”. *Strategic Management Journal*, 19(8), pp. 729-753.

Shepherd, W.G. (1990*), The economics of industrial organization*. Prentice-Hall, Londres, 3ª ed.

Sheshinski, E., Dreze, J. (1976), “Demand Fluctuations, Capacity Utilization and Cost”. *The American Economic Review*, 66(5), pp. 731-742

Shrivastava, P. (1995), “Environmental technologies and competitive advantage”. *Strategic Management Journal*, 16(special issue summer), pp. 183-200.

Simon, H.A. (1947), *Administrative Behavior*. John Wiley & Sons, Nueva York, 2ª ed. en 1957.

Simon, H.A. (1979a), “Rational decision making in business organizations”. *American Economic Review*, 69, pp. 493-513.

Simon, H.A. (1979b), “On parsimonious explanations of production relations”. *The Scandinavian Journal of Economics*, 81, pp. 459-474.

Simon, H.A. (1980), “From Substantive to Procedural Rationality”. En Latsis, S.J. (ed.), *Method and Appraisal in Economics*. Cambridge University Press, Cambridge.

Slack, N. (1983), “Flexibility as a manufacturing objective”. *International Journal of Operations & Production Management*, 3(3), pp. 4-13.

Sloan, A. (1965), *My Years with General Motors*. Macfadden-Bartell Corporation, Nueva York.

Small and Medium Enterprise Agency (1986), *Small Business in Japan 1986: White Paper on Small and Medium Enterprise in Japan*. Small and Medium Enterprise Agency, MITI, Tokyo.

Smallbone, D., Cumbres, A., Syrett, S., Leigh, R. (1999), “The Single European Market and SMEs. A comparison of its effects in the food and clothing sectors in the UK and Portugal”. *Regional Studies*, 33(1), pp. 51-62.

Soriano, C.L. (1993), *PYMES: Gestión frente a la crisis*. Edición Cinco Días, Madrid

Spicer, B.H. (1978), “Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study”. *Accounting Review*, 53, pp. 94-111.

Spiller, R. (2000), Ethical business and investment: A model for business and society. *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 149-160.

Stalk, G. (1988), “Time-The next source of competitive advantage”. *Harvard Business Review*, 66(4), pp. 41-51

Stigler, G.J. (1939), "Production and Distribution in the Short Run". *The Journal of Political Economy*, 47(3), pp. 305-327.

Stigler, G.J. (1951), “The Division of Labour is Limited by the Extent of the Market”. *The Journal of Political Economy*, 59(3), pp. 185-193.

Storey, D.I., Johnson, G.S. (1987), *Small and Medium Sized Enterprises and Employment Creation in the EEC Countries: summary Report*. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas.

Storey, D.I., Johnson, G.S. (1990), “A review of small business employment data bases in the United Kingdom”. *Small Business Economics*, 2(4), pp. 279-299.

Stokes, D. (1998), *Small Business Management: A Case Study Approach*. Letts educational, Londres, 3ª ed.

Suárez González, I. (1994), “El Desarrollo de la Empresa: Un Enfoque basado en los Recursos”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3(1), pp. 25-36.

Surís, J.M. (1986), *La Empresa Industrial Española ante la Innovación Tecnológica*. Editorial Hispano Europea, Barcelona.

Sylos Labini, P. (1984), *Le forze dello sviluppo e del declino*. Editori Laterza, Roma.

Szymanski, D.M., Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. (1993), "An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship". *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 1-18

Teece, D.J. (1982), "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm". *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 3, pp. 39-63

Teece, D.J. (1986), "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy". *Research Policy*, 15(6), pp. 285-305.

Teece, D.J., Pisano, G. (1998), "The dynamic capabilities of the firm: An introduction". En Dosi, G., Teece, D.J., Chytry, J. (eds.), *Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*. Oxford University Press, Oxford, pp. 193-212.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533

Thompson, E.J. (1963), *The Making of the English Working Class*. Vintage Books, Nueva York.

Thurow, L.C. (1992), *Head to Head: The Coming Economic Battle among Japan, Europe and America*. Morrow, Nueva York.

Timmons, J.A. (1990), *New venture creation: entrepreneurship in the 1990s*. Richard D. Irwin, Homewood.

Tirado, C., Granger, J.R., Nieto, M. (1995), *La PYME del siglo XXI. Tecnologías de la información, mercados y organización empresarial*. Fundesco, Madrid.

Tirole, J. (1988), *The Theory of Industrial Organization*. The MIT Press, Cambridge

Tolbert, P.S., Zucker, L.G. (1983), "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935". *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 22-39.

U.S. Small Business Act (67 Stat.232), July 30, 1953.

USITC (2010), *Small and medium-sized enterprises: Characteristics and performance*. United States International Trade Commission, Investigation No. 332-510, Washington.l

Van Hoorn, T.P. (1979), “Strategic planning in small and medium sized companies”. *Long Range Planning*, 12, pp. 84-91.

Vázquez, A., Ciarsolo, I., Churruca, E. (1991), “La senda estratégica: alternativas de la pequeña y mediana empresa en entornos turbulentos”. *Cuadernos de Gestión*, nº 13, pp. 95-118.

Veciana, J.M. (1989), “Características del empresario en España”. *Papeles de Economía Española*, nº 39-40, pp. 19-36.

Veciana, J.M. (ed., 1994), *SMEs: Internationalization, Networks and Strategy*. Avebury, Aldershot.

Velu, H.A.F. (1980), “The development process of the personally managed companies”. *European Foundation for Management Development´s 10th Seminar on Small Business,* pp. 1-21.

Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1987), “Measurement of business economic performance: An examination of method convergence”. *Journal of Management*, 13, pp. 109-122.

Ventura, J. (1994), *Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico*. Civitas, Madrid.

Veron, N. (2006), “Farewell national champions”. *Bruegel Policy Brief*, junio. Una síntesis de las conclusiones de este informe se reproduce en el artículo del autor: “¿Campeón de quién, al fin y al cabo?”. *Expansión*, 1 de noviembre de 2006, pp. 54.

Vives, X. (ed., 2000), *Corporate governance: Theoretical & empirical perspectives*. Cambridge University Press, Cambridge.

Volberda, H.W. (1998), *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*. Oxford University Press, Nueva York.

Von Krogh, G., Nonaka, I., Nishiguchi, T. (eds., 2000), *Knowledge Creation. A Source of Value*. MacMillan Press, Nueva York

Wade, J. (1996), “A community-level analysis of sources and rates of technological variation in the microprocessors market”. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1218-1244.

Wagner, J. (1994), “The post-entry performance of new small firms in German manufacturing industries”. *Journal of Industrial Economics*, 42(2), pp. 141-154.

Walsh, C. (1994), *Ratios clave para la dirección de empresas*. Ediciones Folio, Barcelona.

Weisberger, B.A. (1979), *The Dream Maker: William C. Durant, Founder of General Motors*. Little, Brown & Co., Boston.

Weiss, L.W. (1971), “Quantitative Studies of Industrial Organization”. En Intriligator, M.D. (ed., 1971), *Frontiers of Quantitative Economics*. North Holland Publishing, Amsterdam.

Weiss, L.W. (1974), “The Concentration-Profits Relationship and Antitrust”. En Goldschmidt et al. (eds.), *Industrial Concentration: the New Learning*. Little Brown, Boston.

Weiss, L.W. (1979), “The Structure-Conduct-Performance Paradigm and Antitrust”. *The University of Pennsylvania Law Review*, 127, pp. 1104-1140.

White, L.J. (1982), “The determinants of the relative importance of small business”. *The Review of Economics and Statistics*, 64(1), pp. 42-49.

Whitfield, K., Poole, M. (1997), “Organizing employment for high performance: Theories, evidence and policy”. *Organization Studies*, 18, pp. 745-764.

Williams, S.M. (1999), “Voluntary environmental and social accounting disclosure practices in the Asia-Pacific region: An international empirical test of political economy theory”. *The International Journal of Accounting*, 34(2), pp. 209-238.

Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. The Free Press, Nueva York.

Williamson, O.E. (1986), *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*. New York University Press, Nueva York.

Winston, C. (1993), “Economic Deregulation: Days of Reckogning for Microeconomists”. *Journal of Economic Literature*, 31(septiembre), pp. 1263-1289.

Winter, S.G. (1987a), “Knowledge and competence as strategic assets”. En Teece, D.J. (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Harper & Row Publishers, Nueva York, pp. 159-184.

Winter, S.G. (1987b), *Knowledge and competence as strategic assets*. Ballinger Publishing, Cambridge.

Winter, S.G. (1995), “Four Rs of profitability: Rents, resources, routines and replication”. En Montgomery, C.A. (ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Toward a synthesis*. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 147-178.

Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. (1990), *The machine that changed the world*. Rawson Associates, Nueva York.

Woo, C. (1983), “Evaluation of the strategies and performance of low ROI market share leaders”. *Strategic Management Journal*, 4, pp. 123-135.

Woo, C. (1987), “Path analysis of the relationship between market share, business level conduct and risk”. *Strategic Management Journal*, 8, pp. 149-160.

Woo, C., Cooper, A. (1981), “Strategies of effective low share businesses”. *Strategic Management Journal*, 2, pp. 301-318.

Woo, C., Cooper, A. (1982), “The Surprising Case for Low Market Share”. *Harvard Business Review*, 60(2), pp. 106-113.

Woo, C., Cooper, A. (1984), “Market-Share Leadership: Not Always So Good”. *Harvard Business Review*, 62(1), pp. 2-4.

Wright, P.M., McMahan, G.C. (1992), “Theoretical perspectives for strategic human resource management”. *Journal of Management*, 18, pp. 295-320.

Wright P.M., Boswell, W.R. (2002), “Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research”. *Journal of Management*, 27, 701-721.

Wynarczyk, P., Watson, R., Storey, D., Short, H., Keasey, K. (1993), *Managerial labour markets in small and medium-sized enterprises*. Routledge, Londres.

Yeh-Yun Lin, C. (1998), “Success Factors of Small and Medium Sized Enterprises in Taiwan: An Analysis of Cases”. *Journal of Small Business Management*, 36(4), pp. 43-56.

Young, A. (1928), “Increasing Returns and Economic Progress”. *The Economic Journal*, 38(152), pp. 527-542.

Young, G.J., Charns, M.P., Shortell, S.M. (2001), “Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system”. *Strategic Management Journal*, 22(10), pp. 935-951.

Zucker, L.G. (1987), “Institutional Theories of Organizations”. *Annual Review of Sociology*, 13, pp. 443-464.