REVISTA TRIMESTRAL DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIA BusinessReview

Efectos de la contratación temporal sobre los resultados de los sistemas de trabajo de alto rendimiento

Luigi Stirpe y Antonio J. Revilla

Nº 39
Tercer trimestre
2013
ISSN:1698-5117

La propensión al cotilleo sobre la transmisión de información promocional en las redes sociales
Shintaro Okazaki, Natalia Rubio y Sara Campo

Conflicto entre acreedores y resolución del concurso en España
Inmaculada Aguiar-Díaz y María Victoria Ruiz-Mallorquí

¿Qué habría de incluir una memoria completa de sostenibilidad?
Manuel Larrán-Jorge, Domingo Martínez-Martínez y María José Muriel de los Reyes

Managing the last mile of the supply chain for spare parts
Beatriz Minguela-Rata & Sander De Leeuw

Predicción del fracaso empresarial en los sectores de construcción e inmobiliario: Modelos generales versus específicos
Belén Gill de Albornoz y Begoña Giner

Santander

universia

UNIVERSIA Business Review

ISSN: 1698-5117

Nº 39

Tercer Trimestre 2013

UNIVERSIA
BusinessReview

SUMARIO Nº 39

Efectos de la contratación temporal sobre los resultados de los sistemas de trabajo de alto rendimiento 14-31
The effects of temporary employment on the outcomes of High-Performance Work Systems
Luigi Stirpe y Antonio J. Revilla

La propensión al cotilleo sobre la transmisión de información promocional en las redes sociales 32-49
Gossip proneness on promotional e-wom through social networking sites
Shintaro Okazaki, Natalia Rubio y Sara Campo

Conflicto entre acreedores y resolución del concurso en España 50-65
Creditor conflict and bankruptcy resolution in Spain
Inmaculada Aguiar-Díaz y María Victoria Ruiz-Mallorquí

¿Qué habría de incluir una memoria completa de sostenibilidad? 66-103
What should a comprehensive sustainability report include?
Manuel Larrán-Jorge, Domingo Martínez-Martínez y
María José Muriel de los Reyes

Managing the last mile of the supply chain for spare parts 104-117
Gestión de la última milla de la cadena de suministro para piezas de repuesto
Beatriz Minguela-Rata & Sander De Leeuw

Predicción del fracaso empresarial en los sectores de construcción e inmobiliario: Modelos generales versus específicos 118-131
Corporate failure prediction in the construction and real estate industries: General versus industry-focused model
Belén Gill de Albornoz y Begoña Giner

UNIVERSIA
BusinessReview

CARTA DEL DIRECTOR
NÚMERO 39 UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

Es ampliamente reconocido que el uso de trabajo temporal presenta una serie de ventajas relevantes para las empresas, especialmente en el turbulento contexto económico actual. En el primer artículo de este número, Antonio Revilla y Luigi Stirpe, de la Universidad Carlos III, evidencian un efecto indeseado de la contratación temporal, analizando su interacción con las políticas de recursos humanos dirigidas a los empleados permanentes. Se centran concretamente en los llamados "sistemas de trabajo de alto rendimiento", encontrando que el funcionamiento de estos sistemas se ve perjudicado conforme va aumentando la proporción de trabajadores temporales en la empresa. Estos resultados indican que iniciativas que consideradas individualmente pueden ser provechosas, combinadas entre sí pueden serlo menos, invitando así los profesionales a no ignorar el carácter sistémico de las políticas de recursos humanos en la elaboración de sus estrategias de segmentación de la fuerza de trabajo.

La actividad del cotilleo es universal, sin embargo para Shintaro Okazaki, Natalia Rubio y Sara Campo, de la Universidad Autónoma de Madrid, no ha sido lo suficientemente tratada desde el área de marketing ni en el contexto de las redes sociales (RS). Para ello analizan cómo la propensión al cotilleo contribuye a promocionar las marcas en las RS, realizando una encuesta a usuarios de RS en la que se plantea un escenario de promoción de tres productos de distinto grado de implicación (cerveza, zapatillas deportivas y ordenador portátil). Los resultados del trabajo confirman que la propensión al cotilleo favorece la difusión de información promocional. Independientemente del tipo de producto, la propensión al cotilleo ayuda a fortalecer los lazos dentro de la RS y favorece el boca oído electrónico (e-Wom) en la RS. Además, a partir de un cierto nivel implicación, se observa un efecto directo significativo entre la propensión al cotilleo y el e-Wom en la RS.

Las profesoras Inmaculada Aguiar Díaz y María Victoria Ruiz Mallorquí, de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, analizan la incidencia del tipo de acreedores, y en particular del conflicto entre bancarios y comerciales, en la resolución del concurso. Para las autoras, los resultados obtenidos para un conjunto de sociedades españolas no cotizadas permiten concluir: 1) que la distinta prioridad que la ley les otorga en el cobro de sus créditos implica diferentes preferencias de los acreedores en cuanto a la resolución del concurso y 2) que la existencia de conflicto entre ambos tipos de acreedores reduce la probabilidad de reorganización de las empresas concursadas.

Ante la diversidad de pronunciamientos emitidos en los últimos años con el fin de satisfacer las necesidades informativas sobre el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, Domingo Martínez Martínez, Manuel Larrán Jorge, y María José Muriel de los Reyes, de la Universidad de Cádiz, pretenden desarrollar un marco amplio que ayude a los interesados en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a identificar las diferentes

actuaciones y estrategias relacionadas con la sostenibilidad en cada una de sus dimensiones. Los análisis realizados, tanto del marco como de las 15 iniciativas seleccionadas para su confección, ponen de manifiesto que el estándar empleado como referencia en la elaboración de las memorias condiciona significativamente el contenido de las mismas, y que las prácticas de la dimensión social y las relacionadas con el *stakeholder* empleados son las que reciben una mayor atención.

En el siguiente artículo Beatriz Minguela-Rata (Universidad Complutense de Madrid) y Sander de Leeuw (VU University Amsterdam and Nottingham Business School) analizan el diseño de la cadena de suministro en la última milla para las piezas de repuesto que usan los consumidores en las actividades de reparación que llevan a cabo ellos mismos. Se distribuyó una encuesta entre consumidores holandeses para identificar los métodos de entrega preferidos y las características de los pedidos. Los resultados indican que existe un deseo general entre estos consumidores de realizar actividades de reparación ellos mismos y prefieren la entrega directa de las piezas de repuesto. En cuanto a las características de los pedidos, depende de características coyunturales tales como la edad o lo críticas que sean las piezas.

Finalizamos este número con el artículo de Belén Gill de Albornoz (Universitat Jaume I) y Begoña Giner (Universitat de Valencia). Las autoras investigan si la estimación de modelos específicos sectoriales permite predecir mejor el fracaso que la estimación de un modelo general. Los resultados confirman que la rentabilidad, la rotación de las existencias, el endeudamiento, la liquidez, el crecimiento, la edad y las condiciones económicas generales afectan a la probabilidad de insolvencia, pero hay diferencias sectoriales. Por otro lado, aunque para las empresas constructoras tiene similar capacidad predictiva un modelo específico sectorial que un modelo general, no sucede lo mismo en el sector inmobiliario.

No quiero finalizar sin agradecer la labor desempeñada durante este último periodo por los Editores de Área, los miembros del Comité Científico, Consejo Editorial y evaluadores.

Álvaro Cuervo
Director de Universia Business Review

UNIVERSIA
BusinessReview

Consejo Editorial

Emilio Botín
Presidente de Universia
Adelaida de la Calle Martín
Presidenta CRUE
Jordi Canals Margalef
Director General IESE Business School.
Universidad de Navarra
Andrés Pedreño Muñoz
Portal Universia
Antoni Serra Ramoneda
Universidad Autónoma de Barcelona
Fernando de Souza Meirelles
Director Fundaçao Getúlio Vargas,
Brasil
Robert Dvoskin
Universidad de San Andrés, Argentina
Rafael Rangel Sostmann
Rector Instituto Tecnológico de Monterrey,
México

Pedro Aranzadi
Secretario del Consejo
Universia

Comité de Dirección

Director:
Álvaro Cuervo García
Universidad Complutense de Madrid
Subdirector:
José Ignacio López Sánchez
Universidad Complutense de Madrid

Editores asociados:
Finanzas y Contabilidad
Francisco González
Universidad de Oviedo
Marketing
Eva Martínez
Universidad de Zaragoza
Organización y Recursos Humanos
Juan Carlos Bou Llusar
Universidad Jaime I
Producción, Innovación y Tecnología
Javier González Benito
Universidad de Salamanca
Gobierno de la Empresa, Ética y Política
Domingo J. Santana Martín
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Estrategia Empresarial
Jaime Gómez Villaescuerna
Universidad de La Rioja
Internacionalización de la Empresa
María Jesús Nieto
Universidad Carlos III de Madrid

Comité Científico

Finanzas y Contabilidad
Andrés Almazán
University of Texas at Austin
Oriol Amat
Universidad Pompeu Fabra
Valentín Azofra Palenzuela
Universidad de Valladolid
Vicente Cuñat
London School of Economics
Ana Isabel Fernández Alvarez
Universidad de Oviedo
José Antonio Gonzalo Angulo
Universidad de Alcalá de Henares
Susana Menéndez
Universidad de Oviedo
Roberto Pascual Gascó
Universidad de las Islas Baleares
Tano Santos
Graduate School of Business,
Columbia University, USA
Luis Viceira
Harvard Business School, USA

Marketing
Enrique Bigne Alcañiz
Universidad de Valencia
Oscar González Benito
Universidad de Salamanca
Ines Küster
Universidad de Valencia
Yolanda Polo Redondo
Universidad de Zaragoza
Rodolfo Vázquez Casielles
Universidad de Oviedo

Organización y Recursos Humanos
Benito Arruñada
Universidad Pompeu Fabra
Jaime Bonache
Universidad Carlos III
Petra de Saa
Universidad de las Palmas de Gran Canaria
José Luis Galán González
Universidad de Sevilla
Enric Genescá Garrigosa
Universidad Autónoma de Barcelona
Ramón Valle Cabrera
Universidad Pablo de Olavide

Los Editores Asociados se nombran para
un periodo de dos años.

UNIVERSIA
BusinessReview

Producción, Innovación y Tecnología
Bruno Cassiman
IESE. Universidad de Navarra
Adenso Díaz
Universidad de Oviedo
Esteban Fernández Sánchez
Universidad de Oviedo
Mariano Nieto Antolín
Universidad de León
Jaume Valls Pasola
Universidad de Barcelona

Gobierno de la Empresa, Ética y Política
Rafel Crespi
Universidad de las Islas Baleares
Pablo de Andrés
Universidad Autónoma de Madrid
Joan Fontrodona
IESE. Universidad de Navarra
Vicente Salas Fumás
Universidad de Zaragoza

Estrategia Empresarial
Cesar Camisón
Universidad de Valencia
Zulima Fernández Rodríguez
Universidad Carlos III
Lucio Fuentelsaz
Universidad de Zaragoza
Luis Garicano
London School of Economics, UK
Luis Ángel Guerras Martín
Universidad Rey Juan Carlos
Emilio Huerta
Universidad Pública de Navarra
Javier Llorens
Universidad de Granada
Ángeles Montoro
Universidad Complutense de Madrid

Internacionalización de la empresa
Álvaro Cuervo-Cazurra
Northeastern University
Juan José Durán
Universidad Autónoma de Madrid
Esteban García-Canal
Universidad de Oviedo
José Manuel Campa
IESE. Universidad de Navarra
Mauro Guillén
The Wharton School, University of Pennsylvania
José Pla Barber
Universidad de Valencia
Josep Rialp
Universidad Autónoma de Barcelona

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:
http://ubr.universia.net
PARA CONSULTAS:
ubr@universia.net

© UNIVERSIA, Madrid 2013. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida,comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por un sistema de recuperación de información,en ninguna forma ni por ningún medio, sera mecánico,fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, ni modificada, alterada o almacenada sin la previa autorización por escrito de la sociedad editora. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España

universia

Edición: UNIVERSIA. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España. www.universia.es.
Coordinadora, Editora y Maquetadora: Mª José Alcalá-Zamora y Rivera.
Fotografía: www.istockphoto.com. Imprenta: Carin Producciones, S.L.

Depósito Legal: M-4561-2004. ISSN:1698-5117

MISIÓN DE UBR

Universia Business Review no es una publicación exclusiva del mundo académico en sentido estricto, sino que su misión principal es **trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar.**

Por otro lado, *Universia Business Review* no renuncia a dar servicio a la comunidad universitaria y científica como la publicación de referencia, en la que los especialistas puedan efectuar un seguimiento sistemático de las aportaciones novedosas de los colegas de su misma especialidad. En particular, esta revista pretende ser un vehículo de unión y comunicación de las comunidades universitarias de habla latinoaméricana dedicadas al estudio de la Empresa.

PROCEDIMIENTO EDITORIAL Y NORMAS PARA LOS ARTÍCULOS

Los originales recibidos y admitidos por el Comité de Dirección, serán enviados al Editor Asociado del área correspondiente para que analice si el trabajo debe continuar el proceso editorial y ser remitido a dos evaluadores anónimos (expertos ajenos a la entidad editora), de reconocido prestigio en el campo de estudio. Para desarrollar su labor se le envía el listado de evaluadores de los últimos años, pudiendo seleccionar e incluir aquellos nuevos revisores que el Editor Asociado considere más acorde con el trabajo para su evaluación. Los evaluadores estarán asignados a un área, aunque por el tema objeto de estudio puedan desarrollar su labor en otras. En estos casos se debe tener cuidado para no cargar excesivamente de trabajo a un evaluador.

Una vez recibidas las dos evaluaciones el Editor Asociado elevará al Comité de Dirección su propuesta de aceptar o rechazar el artículo para su publicación en UBR. Se pretende que, mediante la implantación de sucesivos “filtros” de calidad, el lector obtenga garantías de que la revista publica sólo aportaciones de nivel y de actualidad.

UBR está abierta a la recepción para su publicación de originales preparados por miembros del mundo universitario, escuelas de negocios de todo el mundo, directivos y empresarios. Para que los trabajos puedan ser publicados los autores deberán atenerse a las siguientes normas:

• **Los artículos, que serán inéditos**, tendrán una extensión alrededor de 5.000 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía. **No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas.** Se considera que no deben superar las veinticinco.

• El artículo debe estar redactado de forma que facilite la lectura y comprensión de los contenidos a un público no académico. **Se debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado**, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso de términos muy académicos (metodología, hipótesis, etc.) y funciones matemáticas, aunque esto haya podido servir para que los evaluadores analicen el alcance de su investigación. **Las conclusiones no deben ser un resumen del trabajo**, sino una aplicación, una lección que se está trasladando a los responsables de las empresas para que estos la puedan considerar como un “buen consejo”, y lo que es más importante, que lo puedan entender y aplicar.

Si es necesario, o el evaluador lo requiere, se puede adjuntar dentro del artículo como anexo todos los datos, técnicas econométricas, etc..., que hayan podido utilizar los autores para alcanzar las conclusiones de su investigación.

Una vez dado el visto bueno al trabajo, dicho anexo no se incorporaría en el artículo editado. Los autores deben hacer un esfuerzo para adaptar su trabajo a nuestros lectores, a los empresarios y directivos, no sólo al mundo académico.

• Cada artículo deberá ir precedido de un pequeño resumen, en castellano e inglés, de unas ochenta palabras en cada caso y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el *Journal Economic Literature*.

• **No deberá aparecer el nombre del autor/es en ninguna hoja**, con el fin de facilitar el proceso de evaluación, ya que los datos se incorporarán en el formulario digital.

• Los originales, que deberán incorporar el título del trabajo, estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible, y **se enviarán por vía electrónica mediante acceso a la siguiente dirección: ubr.universia.net**. Los autores deberán rellenar sus datos en la ficha electrónica.

• Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto según lo previsto en las normas **ISO 690/1987** y su equivalente **UNE 50-104-94** que establecen los criterios a seguir para la elaboración de referencias bibliográficas:

o Libros: Cuervo García, A. (Director) (2004): Introducción a la Administración de Empresas", 5ª Edición, Thomson-Cívitas, Madrid;
o Artículos: Campa, J.M.; Guillén, M. (1999) "The Internalization of Exports: Ownership and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country," Management Science, Vol. 45, núm. 11, p. 1463-1478

• Una vez recibido el artículo, **UBR acusará recibo**, por correo electrónico, e iniciará el proceso de selección anteriormente mencionado. Finalizado el mismo se comunicará al autor de contacto la decisión sobre su aceptación o rechazo por parte del Comité de Dirección.

• La revista se reserva la **posibilidad de editar y corregir los artículos**, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.

• Los autores deberán estar en disposición de ceder a Universia Business Review los derechos de **publicación de los artículos**.

UNIVERSIA
BusinessReview

Universia Business Review está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- *Social Science Citation Index - Journal Citation Report. (Category: Business) Factor de Impacto 2011: 0,150.*
- *SCOPUS. (Elsevier Bibliographic Databases). Scimago Journal Rank 2011 (SJR, Scopus Elsevier Bibliographic Databases),* 0,142. Subject: *Business, Management and Accounting;* y *Economics, Econometrics and Finance.*
- Directorio, Catálogo e Índice LATINDEX (cumpliendo el 100% de los 33 criterios de calidad)
- DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA).
- IN-RECS (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales). UBR es revista fuente. Indice de Impacto 2010: 0,235, primer cuartil.
- Repositorio Español de Ciencia y Tecnología (RECYT). Fundación Española para la Ciencia y Tecnología (FECYT). UBR tiene el sello de revista "EXCELENTE".
- *ABI / Inform ProQuest*
- *EBSCO Publishing´s databases (Business Source Complete)*
- Red ALyC. (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe)
- *Directoy of Open Access Journal (DOAJ)*
- *Ulrich´s Periodicals Directory*
- ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC)
- RESH (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades)
- ECONIS
- DIALNET
- COMPLUDOC

UNIVERSIA
BusinessReview

Luigi Stirpe
Universidad Carlos III
de Madrid
luigi.stirpe@uc3m.es

Efectos de la contratación temporal sobre los resultados de los sistemas de trabajo de alto rendimiento*

The effects of temporary employment on the outcomes of High-Performance Work Systems

Antonio J. Revilla[1]
Universidad Carlos III
de Madrid
arevilla@ing.uc3m.es

1. INTRODUCCIÓN

La dualidad entre empleados permanentes y temporales constituye una realidad habitual en muchas empresas. Mientras los primeros gozan de cierta seguridad en el empleo y reciben diversas inversiones en RRHH por parte del empleador (p.ej. incentivos económicos, formación y oportunidades de desarrollo), los segundos tienen relaciones laborales poco estables y reciben sólo inversiones de RRHH esenciales. Esta dicotomía constituye una de las estrategias de segmentación (o diferenciación) de la fuerza de trabajo más comunes (Boudreau y Ramstad, 2007). El uso simultáneo de estos dos tipos de empleados está justificado por las ventajas paralelas que puede otorgar. En particular, si de los permanentes se busca compromiso y alta productividad, el recurso a la temporalidad favorece una mejor gestión de la capacidad instalada y la reducción de los costes laborales (Kalleberg, 2001). En otras palabras, se trata de optimizar la aportación del factor humano al éxito empresarial, adecuando las iniciativas de RRHH a las características específicas de cada grupo de empleados.

Ahora bien, esta argumentación tiende a obviar el hecho de que trabajadores permanentes y temporales coexisten y cooperan en la

CÓDIGOS JEL:
M12, M51, M54

Fecha de recepción y acuse de recibo: 8 de enero de 2013. Fecha inicio proceso de evaluación: 17 de enero de 2013. Fecha primera evaluación: 5 de abril de 2013. Fecha de aceptación: 17 de julio de 2013.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Es ampliamente reconocido que el uso de trabajo temporal presenta una serie de ventajas relevantes para las empresas, especialmente en el turbulento contexto económico actual. En el presente trabajo, sin embargo, evidenciamos un efecto indeseado de la contratación temporal, analizando su interacción con las políticas de recursos humanos dirigidas a los empleados permanentes. Centrándonos concretamente en los llamados "sistemas de trabajo de alto rendimiento", encontramos que el funcionamiento de estos sistemas se ve perjudicado conforme va aumentando la proporción de trabajadores temporales en la empresa. Estos resultados indican que iniciativas que consideradas individualmente pueden ser provechosas, combinadas entre sí pueden serlo menos, invitando así los profesionales a no ignorar el carácter sistémico de las políticas de recursos humanos en la elaboración de sus estrategias de segmentación de la fuerza de trabajo.

EXECUTIVE SUMMARY

It is widely acknowledged that the use of temporary work delivers some significant advantages to firms, particularly in the current turbulent business environment. In this work, however, we show an undesirable effect of temporary work by analyzing its interaction with the HR practices used to manage standard employees. Specifically, focusing on the so-called High-Performance Work Systems we found that the effectiveness of such systems decreases as the proportion of temporary workers in the firm increases. The evidence presented indicates that some policies that are beneficial when considered individually may be less effective when combined, thus inviting practitioners not to ignore the systemic nature of HR policies when it comes to elaborate workforce segmentation strategies.

empresa, de forma que el rendimiento de los primeros depende de los segundos, y viceversa. Por otra parte, la motivación y el compromiso de los empleados permanentes dependen, entre otros factores, de la percepción que éstos tengan de su empleador: sus objetivos, sus valores, su forma de articular las relaciones laborales (Takeuchi et al., 2007). En este sentido, el hecho de que la empresa recurra al uso de trabajo temporal puede influir en la opinión y, por tanto, en los comportamientos de los trabajadores indefinidos (Broschak y Davis-Blake, 2006).

En el presente trabajo incorporamos estos argumentos para analizar el impacto que la presencia de empleo temporal ejerce sobre el funcionamiento de las políticas de RRHH dirigidas al personal permanente. Más concretamente, nos centramos en los denominados "sistemas de trabajo de alto rendimiento" (STAR), que engloban prácticas orientadas a fomentar la participación e implicación de los empleados, como son la selección cuidadosa, la formación exhaustiva y plurifuncional, la retribución variable, la rotación de puestos, los círculos de calidad, la evaluación del desempeño o la comunicación al empleado de la información relevante de la compañía. Estas prácticas, que se refuerzan mutuamente, tienden a considerarse la iniciativa más eficaz para impulsar la productividad de la plantilla permanente (Kalleberg, 2001).

Las empresas suelen segmentar su fuerza de trabajo empleando simultáneamente distintas prácticas de RRHH para sus diferentes grupos de empleados

Según ha puesto de manifiesto la investigación previa, los efectos positivos de los STAR han de entenderse como una consecuencia de los comportamientos y actitudes que promueven en los empleados, a saber, mayor iniciativa en el trabajo (Takeuchi et al., 2007), cooperación y ayuda recíproca (Collins y Smith, 2006), y mejor comunicación (Evans y Davis, 2005). Ahora bien, tal y como expondremos en los próximos apartados, el recurso a la temporalidad puede llegar a incidir negativamente sobre estos comportamientos y actitudes, en la medida en que puede fomentar entre la fuerza de trabajo—también entre los empleados permanentes—la percepción de que el empleador está poco comprometido con sus trabajadores y de que la relación laboral se plantea como un mero intercambio económico, en el que cada parte se guía por su propio interés más que por la participación en un proyecto compartido. En consecuencia, proponemos la siguiente pregunta de investigación: ¿Es la presencia en la empresa de trabajadores temporales perjudicial para

el buen funcionamiento de los STAR para el personal permanente? Esta cuestión ha recibido poca atención hasta la fecha, a pesar de tener importantes implicaciones para la práctica empresarial. La literatura en dirección de personas, tanto la más divulgativa (e.g., Becker et al., 2009; Boudreau y Ramstad, 2007) como la más académica (e.g., Lepak y Snell, 1999; Kalleberg, 2001), viene proponiendo con creciente insistencias que las empresas implanten estrategias de RRHH diferenciadas dentro de su fuerza de trabajo, siendo la distinción entre trabajadores permanentes y temporales una de las prácticas de segmentación más comunes. Los argumentos que desarrollamos en este artículo sugieren que los efectos de este tipo de estrategias son más complejos de lo que se cree en muchas ocasiones, y que su impacto sobre los resultados empresariales puede no ser tan favorable como suele sugerirse.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. Tras introducir la lógica general subyacente a la segmentación entre empleados permanentes y temporales, analizamos cómo la temporalidad puede interactuar con los STAR e influir sobre los resultados empresariales. Finalmente, presentamos el estudio empírico que pone a prueba los argumentos propuestos y recogemos las principales conclusiones e indicaciones para los profesionales. Cabe señalar que el análisis que se ofrece se basa en datos del contexto británico derivados del *Workplace Employment Relations Survey 2004*. Tal y como se expondrá en las conclusiones, los resultados obtenidos son relevantes también para las empresas españolas, especialmente dada la elevada tasa de temporalidad de nuestra economía y la necesidad de impulsar la productividad del factor humano.

PALABRAS CLAVE
Dirección de recursos humanos, Contratación temporal, Sistemas de trabajo de alto rendimiento, Diferenciación de la fuerza de trabajo, Productividad del trabajo

KEY WORDS
Human resource management, Temporary employment, High-performance work systems, Workforce differentiation, Labor productivity

2. LA SEGMENTACIÓN ENTRE EMPLEADOS PERMANENTES Y TEMPORALES

Es bien sabido que las empresas suelen segmentar su fuerza de trabajo, empleando simultáneamente distintas prácticas de RRHH para sus diferentes grupos de empleados. Una de las manifestaciones más habituales de estas estrategias es la coexistencia en la empresa de trabajadores permanentes y temporales (Boudreau y Ramstad, 2007). En efecto, la combinación de estos dos tipos de trabajadores se considera una de las estrategias de segmentación más efectivas, al explotar simultáneamente las ventajas de cada grupo de empleados. El objetivo último consiste en alinear las prácticas de contratación con la aportación esperada de cada grupo de

empleados, de forma que se maximice su contribución al éxito empresarial (Lepak y Snell, 1999).

Las ventajas asociadas con la contratación temporal han sido ampliamente exploradas en la literatura. Las más importantes, probablemente, tienen que ver con la mayor flexibilidad externa, de forma que la empresa se puede adaptar rápidamente a variaciones en la demanda (Roca-Puig et al., 2008), y con los menores costes laborales. En este sentido, los trabajadores temporales suelen gestionarse mediante prácticas de RRHH "low road", que se caracterizan por un compromiso limitado de recursos, y que implican no sólo menores salarios y beneficios, sino también escasos costes de reclutamiento y selección, menores salarios y beneficios, así como menores indemnizaciones por despido (Allan, 2000). Por otra parte, mediante la contratación temporal, la empresa puede beneficiarse de las inversiones en formación hechas por anteriores empleadores o por los propios trabajadores (Kalleberg, 2001), y acceder a nuevos conocimientos (Vogus y Welbourne, 2003).

Sin embargo, el trabajo temporal presenta también inconvenientes, como son los mayores costes de supervisión y la menor calidad del output de un personal poco familiarizado con los procedimientos organizativos (Kelleberg, 2001). Elevadas tasas de trabajo temporal pueden reducir la productividad (Roca-Puig et al., 2008) y entorpecer la innovación al reducir los incentivos de los empleadores a invertir en formación (Altazurra y Serrano, 2010). Por todo ello, el recurso a la temporalidad no se considera una fórmula adecuada para aquellos trabajadores cuya contribución a la empresa es estratégica, o cuyos conocimientos y cualificación son valiosos y escasos, quedando reservada principalmente para puestos de trabajo periféricos. Así, las prioridades de la empresa con respecto a los "trabajadores nucleares" se centran en la productividad y el compromiso a largo plazo entre empleador y empleado (Becker et al., 2009). Esto requiere, por una parte, el establecimiento de relaciones laborales estables (es decir, contratos indefinidos) y, por otra, mayores inversiones de RRHH. En particular, en los últimos años se ha venido recomendando como "buena práctica" para la gestión de estos empleados el uso de los STAR. Tal y como se ha mencionado en la Introducción, estos sistemas se componen de diversas prácticas de RRHH (p.ej. selección cuidadosa, evaluación del desempeño, incentivos económicos, formación exhaustiva, etc.) orientadas a fomentar las competencias, actitudes y motivación de los empleados, y han

demostrado tener efectos favorables sobre las ventas, la productividad, la calidad de la producción o la rentabilidad (Evans y Davis, 2005). En virtud de estos efectos, los STAR suelen considerase entre los principales instrumentos con los que cuentan las empresa para mejorar su competitividad. Con todo, dada la alta inversión que suponen para el empleador y puesto que surten sus efectos tras un uso continuado, estos sistemas suelen ser empleados esencialmente para la gestión del personal permanente (Kalleberg, 2001).

En suma, en virtud de las estrategias de segmentación laboral, las relaciones laborales con los empleados de mayor valor, quienes ocupan los puestos que la empresa considera estratégicos o de mayor impacto, se caracterizarán por una mayor estabilidad, por fuertes inversiones en RRHH y por la orientación al compromiso y el alto rendimiento. Mientras tanto, la contratación temporal se utilizará para los empleados menos valiosos, con conocimientos o aptitudes más comunes, o que ocupen puestos de menor impacto estratégico.

3. LOS EFECTOS DEL TRABAJO TEMPORAL SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS STAR

Hasta este punto, y en línea con la literatura previa en torno a la diferenciación de la fuerza de trabajo, hemos presentado la coexistencia en la empresa de dos grupos de empleados —permanentes y temporales— sujetos a políticas de RRHH sustancialmente distintas, como un mecanismo para explotar simultáneamente las ventajas asociadas a cada tipo de contratación.

A pesar de sus ventajas potenciales, este enfoque corre el riesgo de obviar que la presencia de empleados temporales en la empresa puede influir también sobre las actitudes y el desempeño de los permanentes, por cuanto ambos grupos de empleados coexisten en la empresa y no pueden tratarse como compartimentos estancos. Por ejemplo, George (2003) ha encontrado que el uso de temporales está negativamente asociado con el nivel de compromiso afectivo de los permanentes, que perciben dicho uso como una muestra de oportunismo por parte de la empresa. Davis-Blake et al. (2003), por su parte, han encontrado que la presencia de temporales incide negativamente sobre la seguridad de empleo percibida por parte de los permanentes y positivamente sobre su intención de dejar la empresa. Broschak y Davis-Blake (2006), finalmente, sugieren que la calidad de las relaciones interpersonales es más pobre en los lugares de trabajo compartidos por personal temporal y permanente, lo que dificulta la colaboración y coordinación.

Estas investigaciones nos llevan a plantear que la presencia de trabajadores atípicos en la empresa puede influir sobre la efectividad de aquellos sistemas de RRHH orientados a maximizar la contribución de los permanentes, y en particular de los STAR. De hecho, los efectos positivos de los STAR sobre el desempeño organizativo han de entenderse como una consecuencia de los comportamientos y actitudes positivas que promueven en los empleados, a saber, la mayor iniciativa en el trabajo más allá de la descripción formal del puesto (Takeuchi et al., 2007), los comportamientos de cooperación y ayuda recíproca (Collins y Smith, 2006), y la potenciación de la comunicación (Evans y Davis, 2005). A continuación, detallaremos estos mecanismos organizativos y analizaremos cómo la presencia de trabajadores temporales puede interferir sobre los mismos:

- Primero, los empleados tienden a interpretar las prácticas asociadas con los STAR como señales de reconocimiento y compromiso por parte del empleador. Por ejemplo, la selección cuidadosa indica que la empresa valora a sus empleados; la participación en la toma de decisiones a través de círculos de calidad señala que se aprecia la contribución de los empleados; las inversiones en formación apuntan a que el empleador pretende comprometerse en relaciones de empleo duraderas. Estas percepciones motivan a estos últimos a corresponder mostrando comportamientos productivos que exceden la descripción formal de sus puestos de trabajo (los llamados “comportamientos de ciudadanía organizativa”) (Takeuchi et al., 2007).

  El uso de trabajo temporal, por su parte, lanza una señal en sentido opuesto que mina la relación de intercambio social. Tal y como ha evidenciado George (2003), al observar que la organización no es reacia a recurrir al trabajo temporal, los empleados permanentes pueden percibir que el vínculo con el empleador puede convertirse en un intercambio meramente económico, más que una relación estable de compromiso mutuo, si así conviene a la organización. Davis-Blake et al. (2003), por su parte, han encontrado que el recurso a la temporalidad hace que los permanentes se sientan fácilmente reemplazables si limitan su esfuerzo, lo cual genera una percepción de menor seguridad en el empleo y puede provocar incluso que los permanentes cuestionen la integridad de la organización y muestren menos confianza hacia ella. En conjunto, estas percepciones pueden entrar en contradicción en el mensaje que lanzan los STAR, reduciendo su capacidad

para impulsar comportamientos de ciudadanía organizativa.

- Segundo, los STAR son una herramienta para fomentar la cooperación entre empleados, lo cual se refleja no solamente en mayores flujos de información, conocimiento y otros recursos dentro de la organización, sino también en comportamientos de ayuda recíproca y, con ello, en una productividad mayor (Collins y Smith, 2006). Prácticas como el trabajo en equipo y los incentivos colectivos son especialmente propicios para fomentar la cooperación. Además, al favorecer las interacciones interpersonales, estas prácticas también ayudan a desarrollar un clima de confianza en la organización que no hace sino reforzar el nivel de cooperación (Evans y Davis, 2005).

  Ahora bien, la contratación temporal puede empobrecer este clima de cooperación, por cuanto, como ya hemos señalado, los empleados permanentes pueden percibir a los atípicos como una amenaza para su empleo (Davis-Blake et al., 2003), como competidores potenciales más que como compañeros temporales. En estas circunstancias, cabe esperar que, para demostrar su propio valor, los permanentes se centren en objetivos individuales más que colectivos. Asimismo, es de esperar que tiendan a colaborar menos, mostrándose más reacios a compartir conocimientos e información, protegiendo así su papel dentro de la organización.
- Finalmente, los STAR, mediante prácticas tales como la rotación de puestos, el trabajo en equipo o los círculos de calidad, estimulan la interacción y la comunicación entre empleados. Con el tiempo, esto contribuye a crear vínculos estables en la organización, y favorece que el desarrollo de marcos conceptuales y lenguajes compartidos—conocimientos tácitos, códigos, símbolos, términos—que agilizan la comunicación y facilitan la coordinación y la toma de decisiones, incrementando la eficiencia y la productividad (Evans y Davis, 2005).

  Sin embargo, los individuos sólo alcanzan a comprender plenamente estos lenguajes y esquemas mentales compartidos tras un periodo de socialización dentro del grupo. Los empleados temporales, dado su limitado vínculo con la empresa, en muchas ocasiones no pasan por ese proceso socializador. Por tanto, en presencia de elevadas tasas de temporalidad, el uso de lenguajes y códigos tácitos puede obstaculizar la comunicación, más que facilitarla, lo que desincentivará su desarrollo por parte del personal permanente.

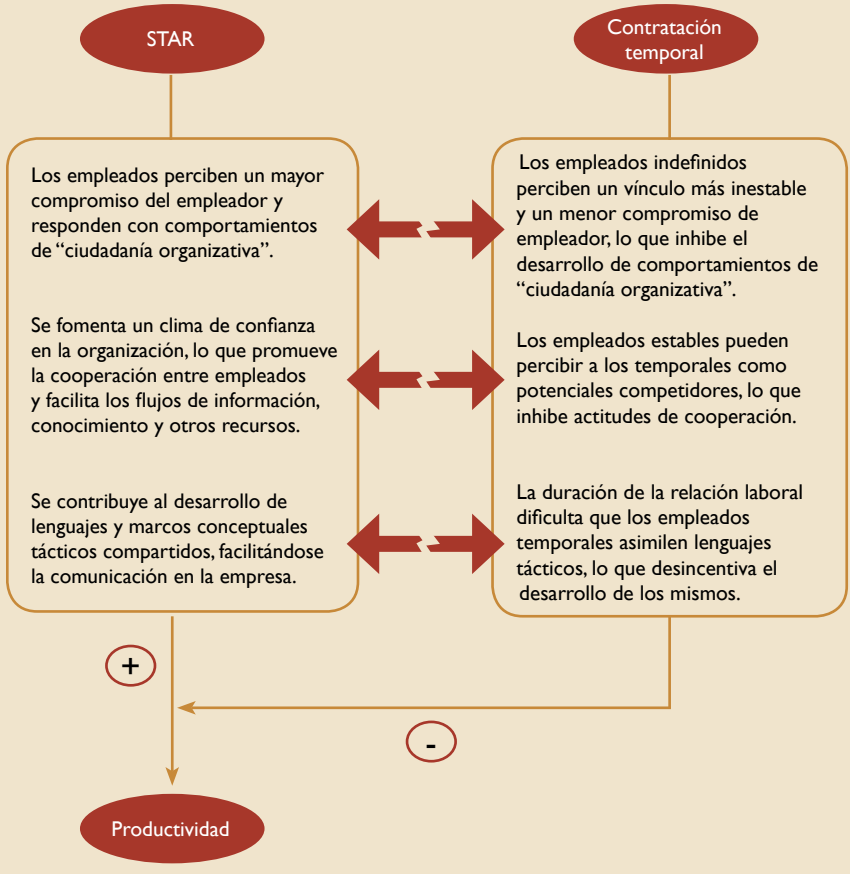
En conclusión, estos argumentos, basados en la evidencia empírica proporcionada por la investigación previa, sugieren que si por una

parte los STAR se sustentan en respuestas por parte de los empleados tales como los comportamientos de ciudadanía organizativa, la mejora de la cooperación, y el desarrollo de lenguajes y esquemas compartidos, por otro el empleo de trabajadores atípicos puede interferir con la activación de estas respuestas, redundando en una reducción de la efectividad de los STAR. Así pues, proponemos que:

> *La presencia de trabajadores temporales en la empresa modera la relación entre los STAR y el desempeño organizativo, de tal manera que a mayor incidencia de esos trabajadores menores serán los rendimientos de los STAR.*

La **figura 1** resume esquemáticamente los argumentos presentados.

Figura 1. **El efecto de la interacción entre los STAR y el empleo temporal**



Fuente: Elaboración propia.

4. UN ESTUDIO EN CENTROS DE TRABAJO DE EMPRESAS DEL REINO UNIDO

Los argumentos presentados se han contrastado empíricamente empleando datos del *Workplace Employment Relations Survey 2004* (WERS2004), una encuesta financiada por el gobierno británico que proporciona información sobre el uso de diversas prácticas de empleo en empresas de todos los sectores de la economía de Reino Unido. La unidad de análisis de WERS2004 es el centro de trabajo, definido como las actividades de un mismo empleador en un único establecimiento (p.ej., una sucursal bancaria, una oficina comercial, una fábrica, etc.). Se han incluido en el análisis solamente los centros de trabajo del sector privado con más de 100 empleados (N=229), pues es en estos centros que las prácticas asociadas con los STAR tienden a utilizarse en mayor medida (Collins y Smith, 2006).

A continuación, se detalla cómo se han medido las variables del estudio.

Sistema de trabajo de alto rendimiento. La medida de STAR empleada se compone de los ítemes detallados en la **tabla 1**. Como es habitual en la literatura, se ha construido una escala que indica el nivel de aplicación de STAR sumando los valores estandarizados para cada uno de los ítems presentes en la tabla 1 (α=0.72). Para facilitar la interpretación de los resultados la escala ha sido posteriormente estandarizada.

Trabajo temporal. Este concepto se ha medido de dos maneras diferentes. En primer lugar, se ha construido una variable binaria que toma valor 1 si la empresa utiliza trabajadores temporales y 0 en caso contrario. Esta variable nos permite averiguar si el uso de temporales *per se* es susceptible de afectar el funcionamiento de los STAR. Por trabajadores temporales, se entiende a aquellos con contrato de duración determinada, por obra y servicio, o contratados a través de empresas de trabajo temporal. En segundo lugar, se ha construido una variable continua que captura el grado en que se recurre a la temporalidad en la contratación. Esta variable permite investigar el efecto sobre los STAR del nivel de uso de trabajo temporal. La variable representa el ratio entre el número de empleados temporales y el número de empleados indefinidos.

Resultados. Como medida de resultados se ha empleado la productividad del factor trabajo, definida como el logaritmo del valor añadido (ventas menos costes de materiales y servicios externos) por

empleado. Esta medida se considera adecuada por cuanto la productividad del trabajo se relaciona directamente con los sistemas de gestión de RRHH de la empresa.

Tabla 1. **Prácticas incluidas en la medida de STAR**[a]

ÍTEMS	ESCALA
A la hora de cubrir vacantes en puestos no directivos, ¿lleváis a cabo algún test de personalidad o actitudes?	Binaria (1=Si; 0=No)
A la hora de cubrir vacantes en puestos no directivos, ¿lleváis a cabo algún test de desempeño o competencias?	Binaria (1=Si; 0=No)
¿A qué proporción de empleados no directivos se le evalúa formalmente el desempeño?	Ordinal
¿Está la remuneración de los empleados no directivos vinculada a los resultados de la evaluación del desempeño?	Binaria (1=Si; 0=No)
En los últimos 12 meses, ¿qué proporción de empleados no directivos ha sido incluida en planes de participación en los beneficios?	Ordinal
¿Qué proporción de empleados no directivos ha sido incluido en planes de participación en el capital social?	Ordinal
En los últimos 12 meses, ¿a qué proporción de empleados del grupo más grandes de empleados se le ha restado tiempo de su jornada de trabajo para obtener formación?	Ordinal
¿Qué proporción del grupo más grande de empleados está formado formalmente para hacer trabajos diferentes al propio?	Ordinal
¿Qué proporción del grupo más grande de empleados realiza trabajos diferentes al propio por lo menos una vez a la semana?	Ordinal
En los últimos 12 meses, ¿qué proporción de empleados no directivos aproximadamente ha participado en círculos de calidad?	Ordinal
¿Qué proporción del grupo más grande de empleados trabaja en equipos diseñados formalmente?	Ordinal
¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre los planes internos de inversiones?	Binaria (1=Si; 0=No)
¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre la situación financiera del centro de trabajo?	Binaria (1=Si; 0=No)
¿Proporciona la dirección a los empleados o a sus representantes información sobre los planes de contratación de nuevo personal?	Binaria (1=Si; 0=No)
A lo largo de los dos últimos, ¿se ha llevado a cabo en el centro de trabajo alguna encuesta para conocer las opiniones y visiones de los empleados?	Binaria (1=Si; 0=No)

[a] Las respuestas hacen referencia a la aplicación de las prácticas a los empleados permanentes.
[b] Las variables ordinales se miden en una escala de siete puntos de manera que: 0=0%; 1=1-19%; 2=20-39%; 3=40-59%; 4=60-79%; 5=80-99%; 6=100%.

Variables de control. En la **tabla 2** se describen las variables de control consideradas. De acuerdo con la investigación previa, estas variables son susceptibles de afectar tanto a la productividad, como al uso de STAR y de empleo atípico.

Tabla 2. **Variables de control**

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Sector	Clasificación SIC (*Standard Industrial Classification*) a dos dígitos
Tamaño	Logaritmo del número de empleados del centro de trabajo
Antigüedad	Logaritmo del número de años en operación del centro de trabajo
Presencia sindical	Variable binaria que indica si se reconocen a los sindicatos como interlocutores válidos para la negociación colectiva (1=SÍ; 0=NO)
Incremento tamaño	Variable binaria que indica si el centro de trabajo ha crecido/disminuido de tamaño en el último año (1=SÍ; 0=NO)
Filial	Variable binaria que indica si el centro de trabajo pertenece a una organización mayor (1=SÍ; 0=NO)

5. RESULTADOS

La muestra se compone de centros de trabajo relativamente grandes, con un tamaño medio de 361 empleados y una edad media de 30 años. La mayoría de ellos forman parte de organizaciones mayores (79%) y cuentan con presencia sindical (66,4%). Si bien el 81% declaran emplear trabajadores atípicos, la tasa media de temporalidad por término medio para el conjunto de la muestra es del 8,4% de la plantilla total.

Para contrastar nuestros argumentos se han llevado a cabo análisis de regresión, cuyos resultados se recogen en la **tabla 3**. Los modelos 1 y 3 muestran que, tal y como han encontrado investigaciones precias, los STAR están positiva y significativamente asociados con la productividad. Más importantes a los efectos de nuestro análisis son los resultados de los modelos 2 y 4. El modelo 2 incluye la interacción entre los STAR y la variable binaria indicando si la empresa emplea o no atípicos. Tal y como se aprecia, esta interacción tiene signo negativo, pero no significativo. Mientras, en el modelo 4, que considera la interacción con la variable continua que representa el ratio de temporales sobre los indefinidos, dicha interacción es negativa y significativa. En consecuencia, si bien no podemos aseverar que el mero hecho de que la empresa recurra a trabajadores temporales incida negativamente sobre la efectividad de los STAR, nuestros resultados sí confirman que ese efecto negativo tiene lugar a medida que aumenta la incidencia de temporales. Las **figuras 2 y 3** muestran cuantitativamente dicho efecto.

Tabla 3. **Resultados de los análisis de regresión**

	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4
Constante	3.69***	3.72***	3.77***	3.50***
Tamaño (Ln)	-0.08	-0.07	-0.06	-0.03
Firm Age (Ln)	0.14	0.14	0.15 +	0.14 +
Sindicalización	-0.23	-0.24	-0.24	-0.15
Incremento de tamaño	-0.26	0.25	0.27	0.27 +
Filial	-0.02	-0.03	0.03	0.08
STAR	0.22*	0.31 +	0.21*	0.18 +
Empleo temporal (continua)			0.37	0.80
STAR x Empleo temporal (continua)				-1.60**
Empleo temporal (binaria)	0.21	0.17		
STAR* Empleo temporal (binaria)		-0.11		
Controles por industria (2 dígitos)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
R^2	0.27	0.27	0.27	0.31
ΔR^2		<0.01		0.04
Observaciones	229	229	229	229

+p < .10; *p < .05; **p < .01; ***p < .001

Figura 2. **El efecto moderador del trabajo temporal sobre los efectos del STAR**

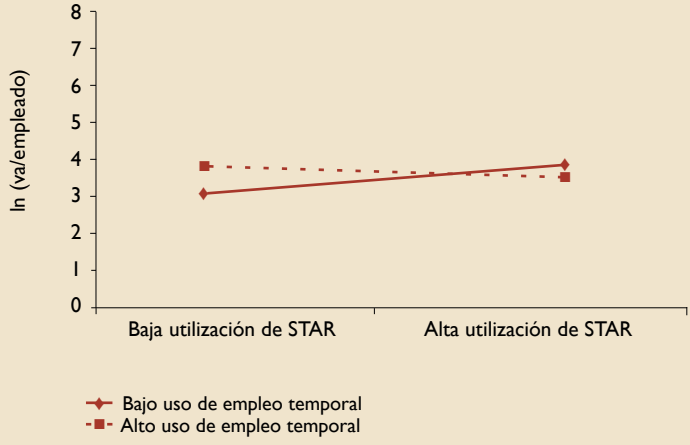
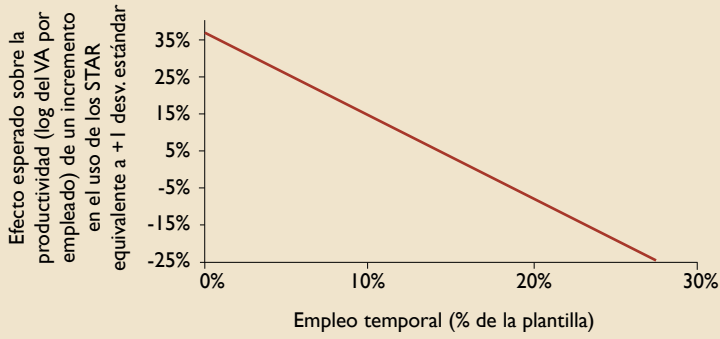


Figura 3. **Efecto de los STAR sobre la productividad en función de la presencia de temporales**



Así, en la figura 2 observamos cómo el impacto de un incremento en la aplicación de los STAR disminuye, hasta tornarse negativo, cuando aumenta el porcentaje de temporales. Más concretamente, tal y como muestra la figura 3, el efecto esperado de los STAR en la productividad del trabajo pasa a ser negativo cuando los temporales suponen más del 16,8% de la plantilla.

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DIRECTIVAS

En los últimos años se ha venido insistiendo en la necesidad para las empresas de desarrollar sistemas diferenciados de gestión de personas, dirigiendo prácticas de RRHH específicas a los diferentes grupos de empleados, con el objetivo de aprovechar al máximo las contribuciones que cada grupo puede ofrecer al éxito empresarial (Lepak y Snell, 1999). En este sentido, muchas empresas tienden a segmentar su fuerza de trabajo empleando simultáneamente a trabajadores permanentes y temporales. En el presente estudio hemos puesto de manifiesto algunos efectos poco deseables de esta segmentación, encontrando que la efectividad de los STAR como herramientas para mejorar la productividad es menor en las empresas con elevados niveles de contratación temporal. Estos hallazgos pueden ser de gran utilidad para la práctica directiva, pues sugieren que el recurso a la contratación temporal debe ser evaluado considerando sus efectos sobre otros elementos del sistema de RRHH de la empresa, en particular aquellos relacionados con la gestión del personal permanente.

Cabe destacar a este respecto que nuestros resultados indican que no es la mera presencia de temporales, sino su proporción dentro de la fuerza de trabajo, lo que influye sobre el funcionamiento de los STAR. Así pues, los directivos deberían evitar abusar de la temporalidad, más que rehuir de ella. En particular, aquellas empresas cuyas políticas de RRHH se orienten al alto rendimiento de su personal permanente deberían ponderar con especial cuidado los efectos de la temporalidad, y justificar con razones especialmente sólidas el recurso a este tipo de contratación.

Con carácter general, nuestro trabajo viene a matizar los argumentos de la incipiente literatura, de carácter principalmente divulgativo y prescriptivo, conocida como de "gestión del talento". La segmentación de la fuerza de trabajo constituye uno de los ejes principales de esa literatura (Vaiman et al., 2012), recomendándose como práctica esencial para cualquier empresa que pretenda optimizar el aprovechamiento del recurso humano en un entorno tan incierto y dinámico como es el actual. Nuestro estudio sugiere a los directivos de empresa que esas recomendaciones deberían ser más cautelosas, pues al igual que otras iniciativas de RRHH, tampoco las iniciativas de segmentación de la fuerza de trabajo están exentas de contrapesos. En este sentido, es importante que los directivos no ignoren el carácter sistémico de la gestión de personas, de manera que las estrategias de segmentación no den lugar a configuraciones de RRHH internamente inconsistentes.

Si bien los resultados se han obtenido de una muestra de empresas británicas, no por ello son menos relevantes para las compañías españolas. Durante los años anteriores a la actual crisis económica, el desarrollo económico de España se basó en gran medida en el crecimiento de la demanda interna, un creciente déficit del sector exterior, y un fuerte apalancamiento financiero de los agentes económicos, que vieron crecer su endeudamiento como resultado de la financiación recibida desde otros países. Si algo se ha puesto de manifiesto desde 2008 es el agotamiento de este modelo y los problemas de competitividad de la economía española. En un contexto definido por una unión monetaria, cambiar el modelo requiere un nuevo impulso a la productividad. En este sentido, las políticas de RRHH, y en particular los STAR, pueden desempeñar un papel relevante. La literatura a este respecto incide en los efectos generalmente positivos que tienen estos sistemas sobre la productividad. Estudios recientes sugieren que las empresas españolas tienen aún

camino por recorrer en este sentido, pues el uso de los STAR está sensiblemente menos extendido que en otros países (Rodríguez y Martínez-Lucio, 2010). Al mismo tiempo, como es bien sabido, los empleadores españoles recurren abundantemente a la temporalidad. En este contexto, a la luz de nuestros argumentos y resultados, no es seguro que una mayor implantación de los STAR en las empresas españolas diera los resultados deseados. Los hallazgos encontrados sugieren más bien que la mejora en las prácticas orientadas al compromiso y la reducción de la tasa de temporalidad deberían ir en paralelo.

Para concluir, es preciso insistir en las limitaciones de este trabajo, que pueden ser objeto de investigación futura. En primer lugar, el estudio multisectorial llevado a cabo no permite analizar si las características de los diferentes sectores, en la medida en que influyen en las causas de la temporalidad en el empleo, pueden afectar a las relaciones que aquí hemos estudiado. En segundo lugar, al haberse empleado datos de sección cruzada, no pueden excluirse posibles problemas de causalidad inversa entre la variable dependiente y las independientes. Finalmente, si bien tal y como hemos argumentado los resultados pueden ser indicativos para las empresas españolas, sería recomendable replicar el estudio para asegurarse de que la evidencia empírica obtenida es generalizable.

No obstante estas limitaciones, el estudio constituye una contribución relevante, tanto desde el punto de vista académico como directivo, al poner de manifiesto un importante inconveniente de la contratación temporal, en su relación con los STAR. En este sentido, los argumentos y la evidencia que aquí se han presentado pueden ser de utilidad para mejorar la práctica empresarial en lo que se refiere a la definición de estrategias de segmentación de la fuerza de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Altuzarra, A.; Serrano, F. (2010) "Firms' innovation activity and numerical flexibility", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.63, núm.2, p.327-339.

Baron, J.N.; Kreps, D.M. (1999) "Consistent human resource practices", *California Management Review*, Vol.41, núm.3, p.29-53

Boudreau, J.W; Ramstad, P.M. (2007) "Beyond HR: The New Science of Human Capital", *Harvard University Press*, Cambridge.

Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Beatty, R.W. (2009). "The Differentiated Workforce. Transforming Talent into Strategic Impact", Harvard University Press, Boston.

Broschak, J.P.; Davis-Blake, A. (2006) "Mixing standard work and nonstandard deals: The consequences of heterogeneity in employment arrangements", *Academy of Management Journal*, Vol.49, núm.2, p.371-393.

Collins, C.J.; Smith, K.G. (2006) "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms", *Academy of Management Journal*, Vol.49, núm.3, p.544-560.

Davis-Blake, A.; Broschak, J.; George, E. (2003) "Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees", *Academy of Management Journal*, Vol.46, núm.4, p.475–485.

Evans, W.R.; Davis, W.D. (2005) "High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure", *Journal of Management*, Vol.31, núm.5, p.758–775.

George, E. (2003) "External solutions and internal problems: the effects of employment externalization on the internal workers' attitudes", *Organization Science*, Vol.14, núm.4, p.386-402.

Lepak, D.P.; Snell, S.A. (1999) "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol.24, núm.1, p.31-48.

Kalleberg, A.L. (2001) "Organizing flexibility: the flexible firm in a new century", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.39, núm.4, p.479–504.

Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A., Bou-Llusar, J.C., Segarra-Ciprés, M., (2008) "A la búsqueda del nivel óptimo de contratación temporal en la industria española", *Universia Business Review*, Vol.19, núm.6, p.84–99.

Rodríguez, O.; Martínez-Lucio, M. (2010) "The study of HRM in Spain: the Americanization of Spanish research and the politics of denial?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.21, núm.1, p.125-143.

Takeuchi, R.; Lepak, D.P.; Wang, H.; Takeuchi, K. (2007) "An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, núm.4, p.1069-1083.

Vaiman, V.; Scullion, H.; Collings, D. (2012) "Talent management decision making", *Management Decision*, Vol.50, núm.5, pp.925-941.

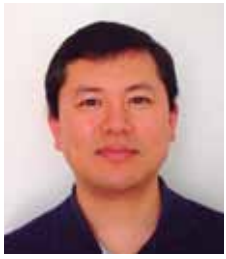
NOTAS

* Agradecimientos: Los autores agradecen el apoyo financiero que este trabajo ha recibido por parte del Ministerio de Economía y Competitividad (proyectos ECO2012-37314 y ECO2012-36160).
1. Autor de contacto: Universidad Carlos III de Madrid; C/Madrid, 126; 28903 Getafe; España.

UNIVERSIA
BusinessReview

La propensión al cotilleo sobre la transmisión de información promocional en las redes sociales*

Gossip proneness on promotional e-wom through social networking sites



Shintaro Okazaki
Departamento Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid
shintaro.okazaki@uam.es

Natalia Rubio
Departamento Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid
natalia.rubio@uam.es

Sara Campo[1]
Departamento Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid
sara.campo@uam.es

1. INTRODUCCIÓN

Los resultados de estudios realizados a lo largo del tiempo en diferentes regiones del mundo -Islas del Pacífico, Norte América, Canadá o México, entre otros- confirman que el contenido y la frecuencia con la que los individuos difunden los cotilleos es algo universal. Con independencia del género, una parte de nuestra conversación diaria la dedicamos a difundir chismes o a cotillear. Pese a su importancia, en la mayor parte de culturas y países, la propensión y efecto del cotilleo ha recibido escasa investigación. Se ha tratado la influencia del cotilleo en las áreas de antropología y psicología (Litman y Pezzo, 2005; Nevo et al., 1993a, b) y dentro del área de administración de empresas, en el contexto laboral de las organizaciones (Grosser et al., 2010; Kurland y Pelled, 2000). Sin embargo, nosotros nos preguntamos desde el área de marketing, qué papel juega el cotilleo en las redes sociales (RS) y cómo puede ayudar a una marca a promocionar sus productos.

CÓDIGO JEL:
M310

Fecha de recepción y acuse de recibo: 3 de abril de 2013. Fecha inicio proceso de evaluación: 4 de abril de 2013. Fecha primera evaluación: 24 de abril de 2013. Fecha de aceptación: 17 de julio de 2013.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La actividad del cotilleo es universal, sin embargo no ha sido tratada desde el área de marketing ni en el contexto de las redes sociales (RS). En esta investigación se analiza cómo la propensión al cotilleo contribuye a promocionar las marcas en las RS. Para ello se realiza una encuesta a usuarios de RS en la que se plantea un escenario de promoción de tres productos de distinto grado de implicación (cerveza, zapatillas deportivas y ordenador portátil). Los resultados del trabajo confirman que la propensión al cotilleo favorece la difusión de información promocional. Independientemente del tipo de producto, la propensión al cotilleo ayuda a fortalecer los lazos dentro de la RS y favorece el boca oído electrónico (e-Wom) en la RS. Además, a partir de un cierto nivel implicación, se observa un efecto directo significativo entre la propensión al cotilleo y el e-Wom en la RS.

EXECUTIVE SUMMARY

Gossiping is a universal activity; however it has not been studied in marketing or in the context of social networking sites (SNS) up to now. This research analyzes how gossip proneness contributes to promote brands in the SNS. We conducted a survey to users of SNS with a scenario method where we propose the promotion of three products (beer, sport shoes and laptop computer) with different degrees of involvement (low, medium and high). The results of the study confirm that gossip proneness favors the promotional e-Wom through SNS. Regardless of the product, gossip proneness strengthens ties within the SNS and favors e-Wom through SNS. In addition, from certain level of involvement, it is observed a statistically significant direct effect between gossip proneness and eWon in SNS.

En el contexto de la comunicación a través de las RS, el cotilleo desempeña un papel fundamental. Las RS constituyen un medio idóneo para la difusión de chismes, una conducta que bien orientada puede ser de gran utilidad para las marcas con presencia en estos medios. Las marcas, mediante la comunicación boca-oído electrónico (e-Wom), pueden llegar a un número importante de consumidores potenciales en un tiempo relativamente reducido.

El Observatorio sobre el uso de las RS en España publicado en 2012 por "Thecocktailanalysis", en base a una encuesta a 1,304 internautas de entre 16-45 años, revela la alta penetración alcanzada por las RS (el 91% de los internautas tienen cuenta y utilizan al menos una RS), y el proceso de consolidación del móvil como plataforma de consulta (el 55% de los usuarios de internet acceden a las RS en el móvil diariamente, frente al 9% en el año 2009). Asimismo, pone de manifiesto que las principales motivaciones de uso de las RS son relacionales y lúdicas (mantener el contacto, conocer gente, entretenerse y cotillear). Donath (2008) y Tufekci (2008) señalan que uno de los principales atractivos de las RS es la incesante recepción de información nueva sobre otros, sobre qué les sucede en la vida, qué cosas les pasan a nuestros amigos, etc. Las RS proporcionan una interminable novedad de flujos de nuevas personas y contactos, nueva información y el sentimiento de que alguien te está prestando atención, y generan un ambiente íntimo y relajado, que puede resultar especialmente atractivo para individuos con mayor propensión al cotilleo.

Las RS representan herramientas de comunicación muy rentables para las empresas, porque requieren una inversión económica relativamente baja para su elevado alcance

Las RS representan herramientas de comunicación muy rentables para las empresas, porque requieren una inversión económica relativamente baja para su elevado alcance. Comprender cómo funciona la comunicación promocional en este medio, para diversos productos, y qué características del individuo contribuyen a la comunicación e-Wom en las RS, tiene por tanto un enorme interés empresarial.

Un mayor conocimiento del papel que desempeña el cotilleo en las RS puede ayudar a comprender el uso de las RS así como los mecanismos de transmisión de determinada información personal, tanto de aspectos generales de la vida privada como de experiencias de compra y consumo; cuestiones realmente importantes en la gestión empresarial de productos y marcas.

2. EL COTILLEO EN LAS REDES SOCIALES

2.1. El valor del cotilleo

PALABRAS CLAVE
Redes sociales, Promoción de ventas, Boca oído electrónico, Cotilleo, Grado de vinculación

KEY WORDS
Social networking sites, Sales promotion, Electronic word-of-mouth (e-Wom), Gossip, Tie strength

Rosnow y Fine (1976) definen el cotilleo como "noticias/novedades sobre otros, contadas por un tercero, o cualquier comentario de carácter personal ya sea positivo o negativo hablado o escrito". Por otro lado, Kurland y Pelled (2000) lo definen en el área de las organizaciones como "una charla informal y evaluativa, normalmente entre pocas personas de la empresa, sobre un tercero de la organización que no está presente". Estos autores distinguen diferentes dimensiones del cotilleo según el signo (positivo versus negativo), credibilidad (creíble versus no creíble) y su relación o no con el entorno laboral.

El cotilleo es distinto del rumor. Allport y Postman (1947) definen el rumor como una creencia, difundida de persona a persona, generalmente mediante boca-oído, sin aportación de evidencias que garanticen su certeza. Rosnow (1980) provee una definición más general y entiende el rumor como una creencia difundida no contrastada. De manera que, el rumor se propaga en ausencia de evidencias que lo ratifiquen o contradigan, al contrario que la información seria y el cotilleo.

Asimismo, el cotilleo difiere también del boca-oído (Word of Mouth -Wom-). El Wom puede definirse como una conversación informal mediante la que se expresan y difunden opiniones de productos y marcas (Ardnt, 1967). El Wom que se produce en el contexto de los medios electrónicos es designado con el término de e-WOM (Brown et al., 2007). Por consiguiente, el cotilleo supone una conversación informal sobre un tercero no presente y el Wom representa una conversación informal sobre un producto o marca.

Las áreas que analizan el cotilleo lo hacen desde una perspectiva de la función social del cotilleo o desde una orientación más interna, que defiende que el individuo, a través del cotilleo, se compara personalmente con otros (Nevo et al., 1993a). La primera sostiene que el cotilleo fortalece la cohesión grupal, propicia la transmisión de información, enseña y enfoca las normas de conducta del grupo, crea fuerte identificación con el grupo y aclara sus límites. La segunda identifica como funciones del cotilleo la comparación social, el estatus y el poder. El poder en el contexto del cotilleo se entiende como la capacidad para influir en el comportamiento de otros, para cambiar el curso de los acontecimientos, para vencer la resistencia y provocar que los demás hagan cosas que sin esa influencia no harían.

La Teoría del Intercambio Social también explica las cuatro funciones sociales más importantes del cotilleo, que son la información, el entretenimiento, la amistad, y la influencia (Stirling, 1956). En otras palabras, el cotilleo va más allá del disfrute y la diversión y aporta una función social y personal, pues favorece el intercambio de información, proporciona un pasatiempo y une a los individuos mediante el uso compartido de normas. El cotilleo es usado habitualmente para la comparación social entre los miembros del grupo (dentro del grupo) y con los de fuera del grupo (fuera del grupo). En el primer caso, fortalece el lazo de unión y le ayuda a uno a sentirse más parte del grupo. Grosser et al. (2010) plantean la percepción de la actitud individual hacia el cotilleo, bien como una actividad positiva, que permite a los individuos socializarse, entretenerse y hacer amigos -denominado valor social-, o por el contrario, como una actividad negativa y dañina, -denominado valor moral-. Y es que el cotilleo también tiene un lado negativo, cuando se le da un uso moralmente cuestionable, llamado “las malas lenguas”, que en muchos casos va acompañado de arrepentimiento y malos sentimientos personales al haber hablado mal sobre otro. Pero esta clasificación del cotilleo como positivo o negativo depende del punto de vista del emisor/receptor del mensaje. Por ejemplo, si un individuo habla negativamente de un tercero, puede parecer un cotilleo negativo, pero si cumple una función positiva, de protección frente a un comportamiento perjudicial, sería positivo. En esta línea, Feinberg et al. (2012) identifican las virtudes del cotilleo pro social, que definen como aquel que consiste en compartir información evaluativa negativa sobre personas o grupos para proteger a otros de conductas antisociales o explotadoras.

2.2. Las redes sociales como vehículo del cotilleo

Las RS ofrecen a los individuos mecanismos de comunicación, a través de la tecnología, que les permiten mantener redes de relaciones considerablemente extensas. De hecho, las RS han dado lugar a nuevos tipos de relaciones como los “ciberamigos”, esto es, amigos de mayor o menor intensidad cuya relación se limita al contexto de las RS. En investigaciones previas, las funciones de las RS se han relacionado con cuatro tipos de actividades principales -información, entretenimiento, amistad, e influencia- (Dholakia et al., 2004; Algesheimer et al., 2005). Asimismo, tal como se ha señalado en el apartado anterior, estas funciones, han sido también asociadas al cotilleo (Nevo et al., 1993a), así como su importancia en el grado de cohesión

o vinculación grupal. El grado de vinculación es definido por Brown et al. (2007, p. 10) como la intensidad de una relación social entre individuos. Por consiguiente, puesto que el objetivo de una RS es obtener una vinculación grupal a escala mundial, tiene sentido estudiar el papel que el cotilleo, como característica personal de los individuos, puede desempeñar en el fortalecimiento de los vínculos relacionales dentro de la RS y en las comunicaciones de marca dentro de la RS.

Los miembros de las RS con mayor propensión al cotilleo, también pueden ser más propensos a la utilización de las RS en la comunicación e-Wom. Ambos son comportamientos comunicacionales entre dos o más personas. La diferencia fundamental entre ambos, es que el cotilleo transmite principalmente noticias/novedades de compañeros y amigos, mientras que el e-Wom está más relacionado con la comunicación de noticias/novedades de un producto o marca a compañeros o amigos. Brown et al. (2007) obtienen que los miembros de una comunidad on-line reconocen el valor de las opiniones sobre un producto que son transmitidas por iniciativa propia de otros miembros de la comunidad, y que no proceden de la empresa. Son opiniones que perciben como más creíbles.

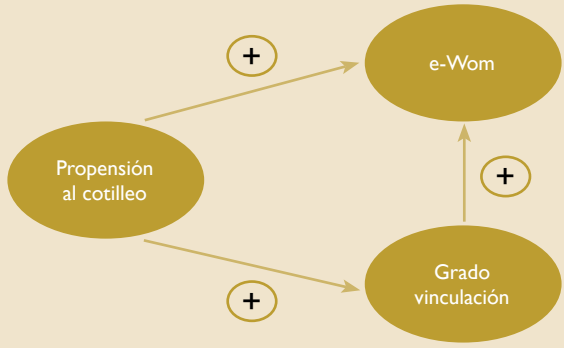
Además, la investigación previa de Dholakia et al. (2004) encuentra que los miembros de las grandes comunidades on-line tratan de buscar una reputación (ser un referente), como medio para establecer la confianza y el estatus, y para fomentar las interacciones sociales, dado que en la mayoría de los casos los usuarios no se conocen entre sí. En este sentido, Brown et al. (2007) ponen de manifiesto el papel tan importante que juegan las relaciones a largo plazo establecidas en algunas comunidades on-line, donde los miembros sienten que deben participar para sentirse parte de la red.

El interés de nuestro trabajo radica en investigar en qué medida la propensión al cotilleo influye en el e-Wom. Sobre la base de los argumentos esgrimidos, se plantea que aquellos individuos con mayor propensión al cotilleo, contribuyan más a la comunicación e-Wom y que esta relación directa se pueda ver afectada por el grado de vinculación conseguido con los contactos dentro de la RS. El entretenimiento, el fortalecimiento de vínculos, la influencia, la comparación social, etc., son funciones que definen los intereses de los individuos propensos al cotilleo, y que pueden ser satisfechos en las RS. Por este motivo se considera que las RS debieran constituir un medio idóneo de interacción y vinculación entre individuos con mayor propensión al cotilleo (ver **figura 1**). El grado de vinculación de

los individuos en una comunidad o RS es clave en su predisposición a participar en la comunicación e-Wom, fundamentalmente por su predisposición a aportar valor a la comunidad y sentirse más parte de la RS (Brown et al., 2007). En este sentido, se espera que un ambiente óptimo fortalezca el vínculo dentro de la red, y que este a su vez propicie la transmisión de información promocional sobre una marca a través del e-Wom en la RS.

Sin embargo, la relación entre la propensión al cotilleo y el e-Wom puede diferir según la categoría de productos que se promocione en la RS. Cuando las categorías promocionadas son de mayor grado de implicación, se espera que los consumidores con mayor propensión a difundir cotilleos hagan una mayor difusión de la información a través de e-Wom que cuando las categorías de productos analizados sean de menor grado de implicación.

Figura 1. **Influencia del cotilleo en el e-Wom**



Fuente: Elaboración propia.

3. UN ESTUDIO DE LOS USUARIOS DE LAS REDES SOCIALES EN ESPAÑA

En este trabajo se realizó un pretest a una muestra de 69 estudiantes universitarios del grado de administración de empresas que fueran usuarios de una o más RS, con dos objetivos: (1) analizar la propensión al cotilleo, y (2) evaluar qué tipo de promoción de ventas dentro de las RS podría ser más realista y aplicable. Las respuestas de los sujetos, junto con los trabajos de Litman y Pez-

zo (2005), permitieron desarrollar una escala para medir la propensión al cotilleo en la RS que ha sido contrastada y validada en este trabajo. En segundo lugar se les pidió que identificaran el tipo de promoción de ventas que transmitirían a sus amigos a través de las RS. Los resultados indicaron como respuesta más frecuente la promoción de ventas a través del descuento directo en precio.

Para el contraste del modelo mostrado en la figura 1, se realiza un segundo estudio cuantitativo a través de una encuesta on-line dirigida a usuarios de RS. La muestra obtenida fue de 1,218 usuarios. El cuestionario incluía preguntas relacionadas con los temas principales objeto de estudio, (1) el grado de vinculación con los contactos a través de la RS, que se mide a través de 4 ítems extraídos de Brown et al. (2007), con las expresiones: "las relaciones que mantengo a través de esa RS son importantes para mí", "me siento muy unido a las personas con las que me relaciono en esta RS", "en la RS la comunicación con mis contactos es mutua y recíproca" y "me siento parte de esa RS"; (2) la propensión al cotilleo del usuario se mide a través de 6 ítems extraídos de Litman y Pezzo (2005) que incluyen "es divertido hablar de los demás", "me gusta contar a los demás las novedades de las que me entero", "me encanta enterarme de la vida privada de los demás", "me gusta más cotillear que hablar de temas serios", "cotillear es una buena forma de pasar el tiempo" y "un cotilleo es bueno para romper el hielo". Para describir la promoción se utiliza un escenario con tres categorías distintas de productos (ordenador portátil; zapatillas deportivas y cerveza[2]). Cada individuo fue asignado aleatoriamente a cada tipo de producto. El escenario planteaba la siguiente situación:

> *"Imagínate que hoy, mientras consultas tu red social, ves un anuncio de una popular marca de (ordenador portátil, zapatilla deportiva, cerveza). Esta marca está actualmente promocionando un nuevo (ordenador portátil, zapatilla deportiva, cerveza) para el que ofrece un cupón de descuento del 40% sobre el precio. Para conseguir este cupón, debes simplemente hacer click en un link y suscribirte, mediante el registro de tu nombre y email, al boletín informativo de la marca. La promoción finaliza en una semana y, durante este tiempo, el cupón puede ser canjeado en la tienda. Considerando este escenario, por favor, indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:"*

Después de leer el escenario los encuestados valoraban su intención de transmitir la promoción a través de la RS (e-Wom). La in-

tención de e-Wom se mide a través de una escala de tres ítems adaptada de Verhoef et al. (2002), que incluye diferentes grados de difusión de la promoción en la RS, desde poner un comentario hasta darle la máxima difusión. Los ítems utilizados para cada uno de los conceptos considerados, son medidos con escala Likert de 7 puntos, de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo. Por último se incluyen una serie de preguntas de control sobre el realismo e interés de la promoción; así como preguntas relativas a sus características demográficas como sexo, edad y ocupación; y sobre el uso de las RS, concretamente la RS más utilizada, la frecuencia de acceso a la RS y el tiempo de experiencia con la RS.

Tras la recogida de los datos se realiza un test de realismo del escenario planteado a través de las afirmaciones "la situación descrita es realista" y "no es difícil imaginarme el escenario descrito en mi RS" medidas en una escala de Likert de 1 a 7 (totalmente en desacuerdo / totalmente de acuerdo) (Dabholkar y Bagozzi, 2002). Los resultados obtenidos, con una puntuación media de M=4.51, una desviación típica de dt=1.73 y un alfa de Cronbach de 0.78, permiten confirmar el realismo del escenario planteado en este trabajo. Se valora asimismo el interés de la promoción para amigos y conocidos de la RS (M=4.30; dt =1.80), y se comprueba que en términos generales la promoción lanzada es considerada interesante.

Se realiza un análisis descriptivo de los 1,218 encuestados (54.4% hombres y 45.6% mujeres) mayores de 16 años de este estudio. De ellos el 54.8% son menores de 35 años (307 entre 16 y 25 años y 361 entre 26 y 35 años); el 22.2% tiene entre 36 y 45 años y el 23% son mayores de 45 años. La mayoría de los encuestados son trabajadores por cuenta ajena (55.5%), seguido de estudiantes (17.4%), parados (10.4%) y trabajadores por cuenta propia (9.6%)y, mientras que las amas de casa y los jubilados representan un porcentaje menor del 5% (2.7% y 4.4% respectivamente). La RS más utilizada por los encuestados es Facebook (76.1%) y en segundo lugar Tuenti (12.1%). Los usuarios de las RS hacen un uso muy frecuente de ellas, pues el 72.8% las usa diariamente, mayoritariamente entre el rango de 1 a 4 veces al día (44.9%). Del mismo modo, se puede afirmar que los usuarios tienen experiencia con las RS, pues un 22% de los encuestados las lleva usando entre 1 y 2 años, un 44.4% entre 3 y 4 años, y un 31.1% más de 5 años. Únicamente un 2.5% son usuarios recientes de

menos de 1 año de experiencia. Estos datos son consistentes con los informes sobre el uso de las RS en España y los perfiles de los usuarios de IabSpain (2013) y el observatorio de RS (Cocktail Analysis, 2012).

La **tabla 1** presenta los resultados del análisis factorial confirmatorio, que comprueba la fiabilidad y la validez de los constructos analizados. Todos los constructos obtienen indicadores de fiabilidad (alpha de Cronbach y fiabilidad compuesta) muy superiores al valor mínimo de 0.70 recomendado por Hair et al. (1998). La varianza extraída, utilizada como indicador de validez convergente, alcanza también valores superiores al mínimo de 0.50 recomendado por Hair et al. (1998) y Hatcher (1994). La tabla 1 también incluye los descriptivos para los constructos considerados en el análisis. Respecto a la propensión al cotilleo y a la predisposición a transmitir información comercial en la RS a través del e-Wom, las puntuaciones medias obtenidas en las variables que lo definen superan el 3 en todos los casos y en algunos ítems están próximas al 4 en una escala de 7 puntos donde 1 representa el total desacuerdo y 7 el total acuerdo. Para el grado de vinculación de los individuos en la RS las puntuaciones obtenidas son ligeramente más elevadas, superiores al valor 4 en todos los casos. No obstante, para todos los ítems que definen los constructos de análisis se observan desviaciones típicas relativamente altas, lo que denota la existencia de segmentos de usuarios con comportamientos diferenciados.

La fiabilidad, validez convergente y validez discriminante se comprueba también para cada una de las tres submuestras con resultados satisfactorios. Adicionalmente se examina la invarianza métrica. En primer lugar, se realiza un análisis confirmatorio multigrupo en el que no se impone ninguna restricción y que considera los tres grupos simultáneamente. Los resultados revelan un ajuste satisfactorio (X^2=347.897; df=165; X^2/df=2.108; CFI=0.982; NFI=0.967; IFI=0.982; GFI=0.958; AGFI=0.931; RMSEA=0.030). En segundo lugar, se impone la restricción de igualdad para las cargas factoriales de ambas muestras, y se comparan los resultados de bondad de ajuste de este modelo restringido con los resultados de bondad de ajuste obtenidos para el modelo sin restricciones (ΔX^2=12.89; Δdf=20; p=0.88>0.05). No se observa un empeoramiento significativo del modelo, lo que garantiza el cumplimiento de la invarianza métrica. Por consiguiente, las diferencias que se observen en los modelos de relaciones causales serán debidas a las propias relaciones causales y no a la medición de los constructos.

Tabla 1. **Análisis factorial confirmatorio**

VARIABLES	MED (d.t)	L_i	E_i	FIABILIDAD	VALIDEZ	
				Alfa de Cronbach (Fiabilidad Compuesta)	Varianza extraída media (VEM)	Validez convergente
Boca oído electrónico (e-Wom)						
Pondría un comentario sobre esta promoción en esta RS para que mis contactos pudieran conocerla	3.74 (1.89)	0.91	0.17	0.94 (0.94)	0.85	t= ---
Pasaría la información de esta campaña promocional a mis contactos a través de esta RS	3.83 (1.93)	0.94	0.12			t=54.86
Intentaría dar la máxima difusión a esta promoción a través de esta RS para que los contactos de mis contactos pudieran conocerla	3.58 (1.90)	0.91	0.17			t=51.29
Grado de vinculación						
Las relaciones que mantengo a través de esta RS son importantes para mí	4.25 (1.57)	0.76	0.43	0.89 (0.88)	0.64	t= ---
A través de esta RS, me siento muy unido a las personas con las que me relaciono	4.19 (1.58)	0.80	0.35			t=31.95
En esta RS, la comunicación con mis contactos/grupos es mutua y recíproca	4.45 (1.48)	0.81	0.35			t= 21.70
Me siento parte de esta RS	4.01 (1.67)	0.83	0.31			t=20.86
Propensión al cotilleo						
Es divertido hablar de los demás	3.60 (1.80)	0.62	0.61	0.88 (0.89)	0.57	t=17.41
Me gusta contar a los demás las novedades de las que me entero	3.99 (1.68)	0.65	0.58			---
Me encanta enterarme de la vida privada de los demás	3.17 (1.76)	0.79	0.38			t=19.85
Me gusta más cotillear que hablar de temas serios	2.83 (1.77)	0.78	0.39			t=18.61
Cotillear es una buena forma de pasar el tiempo	3.19 (1.81)	0.87	0.24			t=20.20
Un cotilleo es bueno para romper el hielo	3.26 (1.73)	0.80	0.37			t=20.06

L_i: carga estandarizada; $E_i = (1-R^2)$: varianza del error

Para contrastar el modelo presentado, se realiza una estimación multigrupo para cada categoría de productos. Se considera la ca-

tegoría de cervezas en el grado de implicación bajo, las zapatillas deportivas en el grado de implicación medio y el ordenador portátil en el grado de implicación alto. El grado de implicación de estos tres productos se mide siguiendo el procedimiento de Ganesh et al. (2000), con tres afirmaciones formuladas con escala Likert de 1 a 7 (totalmente en desacuerdo / totalmente de acuerdo), "para este producto me preocupa mucho mi elección", "me importa mucho elegir correctamente el producto" y "me preocupa el resultado de mi elección" (alfa de Cronbach = 0.91). Se compara el grado de implicación entre los productos, y el test ANOVA confirma que la diferencia en el grado de implicación es estadísticamente significativa a $p < 0.01$ ($t = 95.53$).

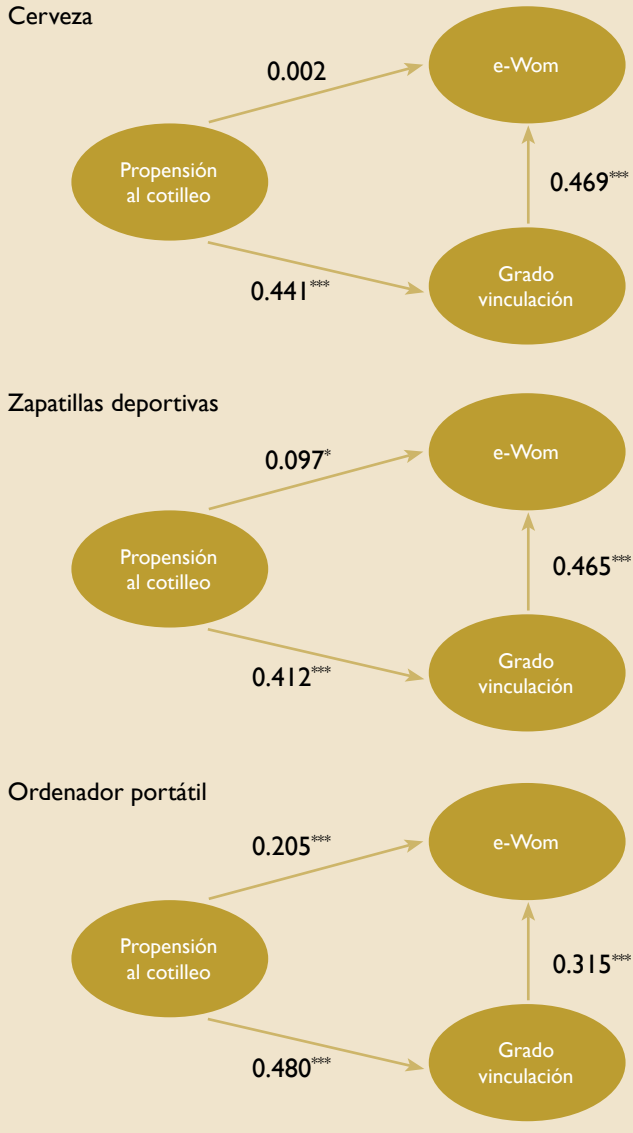
Para estimar el modelo de relaciones propuesto se utiliza la metodología de ecuaciones estructurales mediante el programa estadístico AMOS 19.0. La relación entre X^2/grados de libertad es 2.11 menor del umbral máximo de 3. El indicador CFI presenta un valor de 0.98, superior al recomendado de 0.9. Lo mismo ocurre para los indicadores AGFI, cuyo valor es de 0.93 superior al valor mínimo de 0.8 y para el indicador RMSEA, cuyo valor es de 0.03 menor que el recomendado de 0.05. La **figura 2** muestra los coeficientes estandarizados para las relaciones estimadas en las distintas categorías de productos. Se observa un efecto positivo, directo y significativo de la propensión al cotilleo sobre el e-Wom en productos de media y alta implicación pero no en productos de baja implicación. Los individuos que disfrutan más del cotilleo se sienten más unidos a sus contactos en la RS y a medida que ese sentimiento se hace más intenso se incrementa también su intención de transmitir información promocional del producto a través de e-Wom.

Se observan diferencias significativas por tipo de producto únicamente en la relación directa entre la propensión al cotilleo y el e-Wom[3]. Concretamente, el efecto directo no resulta significativo cuando se promociona la cerveza, es significativo a un nivel de $p < 0.1$ para la promoción de unas zapatillas deportivas (coeficiente estandarizado = 0.097); y es significativo y fuerte en el caso de una promoción de un ordenador portátil (coeficiente estandarizado = 0.205).

Por tanto, en todos los productos analizados se observa un efecto indirecto significativo -a través del grado de vinculación-, de la propensión al cotilleo sobre la comunicación e-Wom, que se fortalece por el efecto directo cuando el producto promocionado es de mayor implicación de compra. El efecto total del cotilleo sobre la comunicación e-Wom de la promoción es de 0.226 (0.002+0.469*0.441) para

la categoría de cervezas; de 0.288 (0.097+0.412*0.465) para la categoría de zapatillas deportivas y de 0.356 (0.205+0.480*0.315) para el ordenador portátil.

Figura 2. **Modelos de relación estimados**



BONDAD DE AJUSTE
Nivel de significación: ***p<0.001; **p<0.05; *p<0.1 1.218 encuestados

X^2=347.897; GL=165; CMIN/DF=2.108; CFI=0.982; GFI=0.958; AGFI=0.931; RMSEA=0.03

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LOS DIRECTIVOS

La literatura sobre comunicación on-line pone de manifiesto la mayor tendencia de los usuarios de las RS a usar este medio por motivaciones expresivas frente a instrumentales. Las primeras tienen que ver con la capacidad del individuo de crear y compartir información que le permita relacionarse, conseguir amigos y entretenerse o entretener a otros. Sin embargo, las instrumentales están relacionadas con aspectos como la búsqueda de información. Este trabajo confirma estos resultados y va más allá, pues obtiene que a medida que los individuos tienen mayor predisposición a la transmisión de cotilleos, tendrán mayor probabilidad de transmitir la información promocional mediante e-Wom. Los resultados de esta investigación revelan la existencia de una necesidad intrínseca del individuo en el uso de las RS, y es la transmisión de cotilleos. Los usuarios de las RS reconocen que les gusta enterarse de los chismes y cotilleos sobre otros, y hablar de los demás, y que estas actividades son entretenidas. A medida que perciben mayor valor social en la actividad de cotilleo, se incrementa su sentimiento de unión a sus "ciberamigos" y muestran una mayor intención de trasmitir la información promocional mediante e-Wom.

Este resultado es especialmente importante para las marcas que deseen realizar comunicación comercial en estos medios. Actualmente, las empresas son cada vez más conscientes de la necesaria presencia de sus marcas en las RS, pero existe un desconocimiento acerca de cómo diseñar e implementar campañas comunicacionales en medios no convencionales que sean bien acogidas y favorezcan el e-Wom positivo de la marca. Los resultados obtenidos en este trabajo evidencian, por una parte, que cuando la promoción de una marca reconocida es considerada interesante, por ejemplo un descuento ventajoso en precio, su difusión en las RS tiene lugar y es tanto mayor cuanto mayor es la propensión a cotillear de los individuos y consecuentemente más estrechos son sus vínculos relacionales en la RS.

Sin embargo, si bien es cierto que el efecto indirecto del cotilleo en la transmisión de información promocional, a través del grado de vinculación de los individuos en la RS, es significativo e independiente del tipo de producto, no ocurre lo mismo con el efecto directo. El efecto directo del cotilleo en la transmisión de información promocional aumenta con el grado de implicación del producto, de

manera que para productos de baja implicación no se obtiene significación estadística, para productos de implicación media la relación es estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 90% y para productos de alta implicación la relación es elevada y significativa con un nivel de confianza del 99%. Este resultado nos lleva a reflexionar sobre el carácter de la comunicación en las RS según el tipo de producto.

Por otro lado, la comunicación promocional basada en un descuento directo en precio también obtiene relativos buenos resultados en las RS para productos de alta implicación, aquellos cuyo riesgo económico y funcional es percibido por el usuario como alto. En estos productos, las personas con mayor propensión al cotilleo difunden esta información de la marca de forma extensiva, a sus contactos más cercanos y a otros usuarios. Sin embargo en productos de baja implicación, el e-Wom de una comunicación promocional con descuento directo en precio se reduce a los contactos más cercanos. En estos medios de comunicación no convencionales, los gestores de marcas reconocidas de productos de baja implicación deberían valorar otro tipo de comunicaciones que lograra mayor difusión. Se podrían utilizar comunicaciones expresivas, creativas, que impliquen a los individuos en actividades que puedan ser valoradas y comentadas por otros en las RS, por ejemplo las llamadas campañas de *flashmob*[4], que promuevan la participación e interacción de los individuos en la comunicación de la marca, en eventos de la marca, en la propuesta de nuevos modelos para la marca, en la comercialización del más votado que premien la mejor experiencia personal o social con la marca, que susciten comentarios con la introducción de elementos de intriga (campañas teaser[5]) y/o que premien el número de contactos a los que se recomienda la marca, etc. De esta forma se incentiva la difusión de la información entre los propios usuarios y favorecerá su expansión como si de un virus se tratara.

También se podrían usar famosos y líderes de opinión como portavoces de los anuncios publicados en la RS. Los miembros pueden empezar a hablar de cotilleos sensacionalistas sobre el famoso y dirigir la atención a la marca o producto anunciado. La literatura académica siempre ha abordado a los famosos en un contexto de la teoría de la categorización y de la transferencia de imágenes. El papel del famoso como inductor de cotilleos que se pueden trasladar a una marca ofrece una nueva visión al conocimiento, y una

nueva alternativa en la comunicación en RS, donde la comunicación comercial tradicional pierde impacto día a día.

Por consiguiente, en estos medios, y fundamentalmente en productos de baja implicación, se propone a las marcas considerar el uso de la comunicación comercial on-line no convencional, basada no tanto en la trasmisión de un mensaje informativo sobre las características de un producto o sobre un descuento en precio, sino en la transmisión de cotilleos interesantes.

Para finalizar, y en aras de la objetividad, esta investigación debe reconocer dos limitaciones importantes. En primer lugar, el escenario utilizado en este estudio se centra sólo en una promoción de ventas (cupón de descuento), como estímulo a la transmisión de información e-Wom. Dada la importancia de la variable de propensión al cotilleo, que esta investigación demuestra, las investigaciones futuras deberían contrastar el efecto de distinto tipo de comunicación más personal sobre la intención e-Wom. Del mismo modo sería interesante comparar las consecuencias de cotilleos informativos frente a divertidos, lo que puede conducir implicaciones útiles para la gestión. En segundo lugar, futuras investigaciones podrían también analizar el efecto de la intención de e-Wom sobre el comportamiento real en la RS y la forma de transmitir la información para distintos tipos de productos según su carácter de consumo más o menos social así como para distintos servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Algesheimer, R., Dholakia, U.M. y Herrmann, A. (2005). "The social influence of brand community: Evidence from European car clubs". *Journal of Marketing*, Vol. 69, nº 7, p. 19–34.

Allport, F.H., Postman, L.J. (1947). The psychology of rumor. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Arndt J. (1967). Word-of-mouth advertising: a review of the literature. New York: Advertising Research Foundation.

Brown, J., Broderick, A.J. y Lee, N. (2007). "Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network". *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21, nº 3, p. 2–20.

Cocktail Analysis (2012). Informe de Resultados. Observatorio de RS. http://tcanalysis.com/blog/posts/las-marcas-empiezan-a-encontrar-limites-en-la-utilizacion-de-las-redes-sociales (29/04/2013).

Dabholkar, P.A. y Bagozzi, R.P. (2002). "An attitudinal model of technology-based self-service: moderating effects of consumer traits and situational factors". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, nº 3, p. 184–201.

Dholakia, U.M., Bagozzi, R.P. y Pearo, L.K. (2004). "A social influence model of consumer participation in network- and small-group-based virtual communities". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, nº 3, p. 241-263.

Donath, J. (2008). "Signals in social supernets". *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13, nº 1, p. 231-251.

Feinberg, M., Willer, R., Stellar, J. y Keltner, D. (2012). "The virtues of gossip: reputational information sharing as prosocial behavior". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 102, nº 5, p. 1015-1030.

Ganesh, J., Arnold, M.J. y Reynolds, K.E. (2000). "Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers". *Journal of Marketing*, Vol. 64, nº 3, p. 65-87.

Grosser, T.J., Lopez-Kidwell, V. y Labianca, G. (2010). "A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life". *Group y Organization Management*, Vol. 35, nº 2, p. 177-212. doi: 10.1177/1059601109360391

Hair, J., Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1998). Multivariate Data Analysis, New Jersey: Prentice-Hall.

Hatcher, L. (1994). A step-by-step approach to using SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modelling. Cary, NC: SAS Institute Inc.

Iab Spain Research y Elogia (2013). IV Estudio de Redes Sociales. http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS_reducida.pdf (29/04/2013).

Kurland, N. B. y Pelled, L. H. (2000). "Passing the word: toward a model of gossip and power in the workplace". *Academy of Management Review*, Vol. 25, nº 2, p. 428-438.

Litman, J. A. y Pezzo, M. V. (2005). "Individual differences in attitudes towards gossip". *Personality and Individual Differences*, Vol. 38, nº 4, p. 963-980.

Mittal B. (1989): "Measuring purchase-decision involvement". *Psychology and Marketing*, Vol. 6, nº 2, p. 147–162.

Nevo, O., Nevo, B. y Derech-Zehavi, A. (1993a). "The development of the tendency to gossip questionnaire: Construct and concurrent validation for a sample of israeli college students". *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 53, nº 4, p. 973-981.

Nevo, O., Nevo, B., Zehavi, A.D. y Milton, M. J. (1993b). "Gossip and counselling: The tendency to gossip and its relation to vocational interests". *Counselling Psychology Quarterly*, 6 (3), 229-238. doi: 10.1080/09515079308254117

Rosnow, R.L. (1980). "Psychology of rumor reconsidered". *Psychological Bulletin*, Vol. 87, nº 3, p. 578-591.

Rosnow, R.L. y Fine, G.A. (1976). Rumor and Gossip: The social psychology of hearsay. New York: Elsevier.

Stirling, R.B. (1956). "Some psychological mechanisms operative in gossip". *Social Forces*, Vol. 34, p. 262–267.

Tufekci, Z. (2008). “Grooming, gossip, Facebook and MySpace: What can we learn about these sites from those who won´t assimilate?” *Information Communication and Society*, Vol. 11, nº 4, p. 544-564.
Verhoef, P.C., Franses, P.H. y Hoekstra, J.C. (2002). “The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased From a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter?” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, nº 3, p. 202-216.

NOTAS

* Agradecimientos: Esta investigación ha sido financiada por el Ministerio de Ciencias e Innovación (ECO2011-30105).
1. Autora de contacto: Departamento Financiación e Investigación Comercial; Facultad Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad Autónoma de Madrid; Ctra. Colmenar Viejo km 15.5; 28049 Madrid; España.
2. Se comprueba el nivel de implicación de los productos seleccionados siguiendo la escala de Mittal (1989). El Test-t indica que las diferencias en la implicación son estadísticamente significativas a $p<0.01$.
3. No se observan diferencias significativas en el efecto indirecto. Los *critical ratio* obtenidos para las relaciones indirectas no son estadísticamente significativos.
4. La campaña flashmob es una acción organizada en la que un gran grupo de personas se reúne de repente en un lugar público, realiza algo inusual, por ejemplo bailar, y luego se dispersa rápidamente.
5. La campaña teaser es un formato publicitario en el que se presenta la información de forma fragmentada. En las primeras campañas se presentan los mensajes publicitarios como enigmas para generar curiosidad entre el público objetivo, y en las campañas posteriores se completa el mensaje con la resolución del enigma.

UNIVERSIA
BusinessReview

Inmaculada Aguiar-Díaz[1]
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
iaguiar@defc.ulpgc.es

Conflicto entre acreedores y resolución del concurso en España*

Creditor conflict and bankruptcy resolution in Spain

María Victoria Ruiz-Mallorquí
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
vruiz@defc.ulpgc.es

1. INTRODUCCIÓN

La extensión de la crisis financiera ha tenido entre otras importantes consecuencias, un aumento considerable del número de empresas que han entrado en el proceso legal del concurso de acreedores. En este sentido, si bien el INE publica estadísticas sobre la entrada en el proceso, la información acerca de la resolución o salida del concurso (liquidación *vs* convenio) se encuentra solo disponible a nivel individual, lo cual puede explicar la ausencia de estudios que aborden esta cuestión.

La legislación de la insolvencia vigente en muchos países otorga a los acreedores un importante papel en la resolución del fracaso (Fisher y Martel, 1995). Concretamente, la legislación española reconoce la prioridad de los acreedores privilegiados para cobrar en primer lugar, así como la posibilidad de abstención en la aprobación del convenio, lo cual les permite preservar íntegramente sus derechos. Por otro lado, se establece la interrupción temporal del derecho de ejecución de las garantías (violación de la regla de prioridad) durante un periodo de un año desde la declaración

CÓDIGOS JEL:
G21, G33

Fecha de recepción y acuse de recibo: 25 de marzo de 2013. Fecha inicio proceso de evaluación: 26 de marzo de 2013. Fecha primera evaluación: 22 de abril de 2013. Fecha de aceptación: 27 de junio de 2013.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El estudio analiza la incidencia del tipo de acreedores, y en particular del conflicto entre bancarios y comerciales, en la resolución del concurso. Los resultados obtenidos para un conjunto de sociedades españolas no cotizadas permiten concluir: 1) que la distinta prioridad que la ley les otorga en el cobro de sus créditos implica diferentes preferencias de los acreedores en cuanto a la resolución del concurso y 2) que la existencia de conflicto entre ambos tipos de acreedores reduce la probabilidad de reorganización de las empresas concursadas.

EXECUTIVE SUMMARY

The focus of this paper is to analyze the effect of the type of creditors, and specially, the conflict between bank creditors and commercial ones, in the resolution of the bankruptcy. The results for a group of Spanish unlisted firms are: 1) the different priority given to them by law in the recovery of their credits implies that creditors have different preferences regarding the bankruptcy resolution; and 2) the conflict between both types of creditors reduces the probability of reorganization in bankrupt firm.

del concurso. En cuanto al tipo de acreedores, los trabajos sobre resolución del fracaso empresarial distinguen fundamentalmente entre asegurados y no asegurados. Entre los acreedores que se consideran asegurados se encuentran las entidades bancarias (Welch, 1997; Repullo y Suárez, 1998) mientras que los acreedores no asegurados son mayoritariamente los de tipo comercial (Miwa y Ramseyer, 2005, Tsuruta y Xu, 2007). De esta forma, se pone de manifiesto que el grado de concentración de la deuda de la empresa en manos de unos y otros puede condicionar la resolución del mismo (Franks y Sussman, 2005; Ayotte y Morrison, 2009; Von Thadden et al., 2010).

Entre los acreedores que se consideran asegurados se encuentran las entidades bancarias, mientras que los acreedores no asegurados son mayoritariamente los de tipo comercial

Los estudios realizados al efecto ofrecen argumentos teóricos y resultados empíricos controvertidos en relación con la posición de los acreedores, tanto asegurados como no asegurados. En el contexto español, la orientación a la banca, así como el grado de protección a los acreedores establecido en la legislación concursal[2], apuntan hacia una preferencia de los acreedores bancarios hacia la reorganización mediante un convenio, mientras que los acreedores comerciales tienden a la liquidación. Ello plantea un conflicto de intereses entre ambos tipos de acreedores lo cual puede dificultar el proceso de negociación y por ende la reorganización de las empresas en concurso.

Bajo estas premisas, el presente estudio trata de analizar la incidencia de ese posible conflicto entre los distintos tipos de acreedores en la resolución del concurso en España, siendo el primer trabajo referido a empresas españolas en el que se analiza esta cuestión[3]. La realización del trabajo ha requerido un seguimiento individualizado del proceso de resolución de los concursos, así como la construcción de una base de datos a partir de la integración procedente de distintas fuentes. Por último, la forma de analizar la existencia de conflicto representa una novedad, al proponer una única variable para medirlo[4].

En la siguiente sección se plantean las distintas preferencias de los acreedores bancarios y comerciales en cuanto a la resolución del concurso con objeto de evidenciar la existencia del citado conflicto. A continuación se presenta el estudio empírico realizado y finalmente se exponen las conclusiones e implicaciones del mismo.

2. ¿POR QUÉ TIENEN DISTINTAS PREFERENCIAS LOS ACREEDORES BANCARIOS Y COMERCIALES EN LA RESOLUCIÓN DE LOS CONCURSOS?

2.1. Acreedores bancarios y resolución del concurso

La posición de los acreedores asegurados está fuertemente protegida por la legislación, lo que los convierte en parte clave en la resolución del concurso. Algunos autores defienden que estos acreedores pueden preferir la liquidación debido a que reciben solo una parte de las ganancias si el valor de la empresa reorganizada aumenta, pero soportan todos los costes si el valor se reduce (e.g., Bergström et al., 2002; Dewaelheyns y Van Hulle, 2009). No obstante, entre los acreedores asegurados es mucho más probable que se encuentren las entidades bancarias, lo cual pone en cuestión dichos argumentos. En primer lugar, en un sistema orientado a la banca, es prácticamente imposible que una empresa se reorganice sin el apoyo de los bancos (Dewaelheyns y Van Hulle, 2009). En este sentido, los bancos presentan una ventaja comparativa al ser considerados acreedores mejor informados gracias a sus relaciones continuadas con las empresas (Fama, 1985). Así mismo, Park (2000) argumenta que el valor añadido del banco, como prestamista principal, es la experiencia en recopilar información sobre el prestatario y afirma que los bancos suelen favorecer la renegociación. Por otro lado, Franks y Sussman (2005) sostienen que el carácter concentrado de la deuda bancaria reduce los problemas de coordinación, lo cual facilita la reorganización. Por último, en cuanto a los estudios empíricos previos, Tsuruta y Xu (2007) encuentran que las empresas en situación de insolvencia en Japón que utilizan proporcionalmente más deuda bancaria tienden a sobrevivir más que las empresas con una relativamente elevada proporción de deuda comercial. En la misma línea, Leyman et al. (2011) encuentran que las empresas belgas con mayores niveles de deuda bancaria, es menos probable que sean liquidadas. Teniendo en cuenta el contexto español en cuanto a la presencia bancaria como acreedor principal de las empresas, así como el predominio de los argumentos expuestos en relación a la actitud de los bancos, esperamos encontrar para las sociedades españolas analizadas un mayor nivel relativo de deuda bancaria favorezca la obtención de un acuerdo con los acreedores, es decir, aumente la probabilidad de reorganización como solución al concurso.

PALABRAS CLAVE
Resolución concurso, Deuda bancaria, Acreedores asegurados, Deuda comercial, Acreedores no asegurados, Conflicto entre acreedores

KEY WORDS
Bankruptcy resolution, Bank debt, Secured creditors, Commercial debt, Unsecured creditors, Creditor conflict

2.2. Acreedores comerciales y resolución del concurso

A diferencia de los acreedores bancarios, los argumentos predominantes en cuanto a la actitud de los acreedores comerciales ante la resolución del concurso se orientan hacia la liquidación como solución del concurso. En primer lugar porque la deuda comercial suele estar dispersa entre numerosos acreedores, lo cual puede dificultar la coordinación en el caso de plantearse una reestructuración de la deuda (Frank y Sussman, 2005; Fisher y Martel, 2009; Von Thadden et al., 2010). En segundo lugar, la naturaleza cortoplacista de las deudas comerciales influye en la visión del futuro de la empresa de este tipo de acreedores, lo cual hace menos probable una reorganización exitosa (Tucker y Moore, 2000). En este sentido, Tsuruta y Xu (2007) predicen y encuentran que las empresas en situación de insolvencia en Japón con una relativamente elevada proporción de deuda comercial tienden a ser liquidadas. No obstante, es de señalar que los acreedores comerciales pueden preferir la reorganización debido a que las tasas de recobro son mayores si la empresa se reorganiza (White, 1989; Bonfim et al., 2012), por lo que tratarían de preservar una relación comercial en el futuro (Dewaelheyns y Van Hulle, 2009). En síntesis, los argumentos relativos a los posibles problemas de coordinación de los acreedores no asegurados nos sugieren que una mayor importancia relativa de la deuda comercial reducirá la probabilidad de reorganización de las empresas españolas en concurso analizadas.

2.3. Conflicto entre acreedores y resolución del concurso

Tradicionalmente se ha considerado en los procedimientos de fracaso el conflicto entre el deudor y sus acreedores. Sin embargo, en las últimas décadas se ha revelado la importancia del conflicto entre acreedores, el cual representa una mayor complejidad (Von Thadden et al., 2010). La existencia de distintos tipos de acreedores, y en particular, la diferente prioridad en el cobro de sus créditos, puede originar un conflicto de intereses que influye de forma decisiva en la resolución del fracaso (Bergström et al., 2002, Ayotte y Morrison, 2009; Senbet y Wang, 2012), por sus distintas preferencias en la resolución del mismo (White, 1989; Dewaelheyns y Van Hulle, 2009). En este sentido, diferentes estudios se han centrado en analizar los conflictos que surgen en la reorganización y en la importancia de la negociación en el resultado del proceso. Así, Gianmmarino (1989), White (1994) y Ayotte y Morrison (2009), entre otros, analizan como

los conflictos entre la empresa y sus acreedores y entre grupos de acreedores se resuelven a través de la negociación.

Ayotte y Morrison (2009) sostienen que el conflicto entre acreedores es probablemente más importante cuando la mayoría de la deuda asegurada es poseída por una parte y la mayoría de la deuda no asegurada por otra. Estos autores consideran el grado de concentración de los acreedores como medida indirecta del conflicto entre los mismos. En la misma línea, Xing (2010) argumenta que los problemas derivados de la negociación entre acreedores son menores cuando el ratio de deuda asegurada es elevado (ya que la importancia de la deuda no asegurada es menor). Por tanto, se espera que la resolución del concurso esté relacionada, no solo con el nivel relativo de uno u otro tipo de deuda, sino también con la existencia de conflicto entre los acreedores, en cuyo caso se reduce la probabilidad de que las empresas puedan alcanzar una reorganización de las empresas. Así mismo, se considera que el conflicto será más evidente cuando el peso de cada tipo de acreedor en la estructura financiera de la empresa sea similar. La **figura 1** sintetiza las preferencias de los acreedores ante la resolución del concurso.

Figura 1. **Preferencias de los acreedores ante la resolución de concurso**

3. ¿CÓMO AFECTA EL CONFLICTO ENTRE ACREEDORES BANCARIOS Y COMERCIALES A LA RESOLUCIÓN DE LOS CONCURSOS ES ESPAÑA?

3.1. Empresas objeto de estudio

La realización del estudio empírico ha requerido la construcción de una base de datos partiendo de las empresas que han entrado en concurso entre el 1 de septiembre de 2004 y el 30 de junio de 2009. La fijación de esta última fecha se debe a que es preciso

disponer de un tiempo para que se resuelvan los procesos, que se suele contemplar en torno a los 3 años. La relación de empresas se ha obtenido de la base de datos *on line* de la webconcursal[5], la cual a su vez se elabora a partir de la publicación de los concursos en el Boletín Oficial del Estado. Partiendo de dicho listado, la necesidad de contar con información relativa a los distintos tipos de deuda, exige que las cuentas anuales se hayan formulado en formato normal, y que se encuentren disponibles en la base de datos SABI[6]. Para las empresas concursadas que cumplen este requisito se realiza un seguimiento individualizado del proceso concursal que permita averiguar si han resuelto el concurso, bien sea porque se ha iniciado la fase de liquidación o bien porque se alcanza el convenio con los acreedores, hasta el 31 de diciembre de 2012. Para este seguimiento se ha utilizado la base de datos *on line* de publicidad de las resoluciones concursales del Ministerio de Justicia[7]. Una vez eliminadas las empresas que no han resuelto el proceso, así como aquellas de las que no se dispone información en SABI, la muestra está compuesta por 599 empresas. De estas se han mantenido exclusivamente las empresas con forma jurídica sociedad anónima y sociedad limitada, si bien se han eliminado las sociedades anónimas deportivas por considerar que presentan características peculiares. Además, se han eliminado las empresas que no tienen deuda bancaria o deuda comercial. La muestra final está formada por 570 sociedades de las cuales 217 (38%) obtienen un acuerdo con sus acreedores y 353 (62%) se liquidan.

3.2. Características de las empresas en función de la resolución del concurso

La tabla 1 contiene los datos medios relativos a la deuda bancaria y comercial en relación con la deuda total, así como al porcentaje de empresas en las que se presume la existencia de conflicto entre los acreedores. Además se añaden otras características de las empresas que contribuyen a explicar la resolución del concurso, tales como tamaño, solvencia, rentabilidad y adscripción sectorial. La definición de estas variables puede consultarse en la **tabla A1 del anexo**.

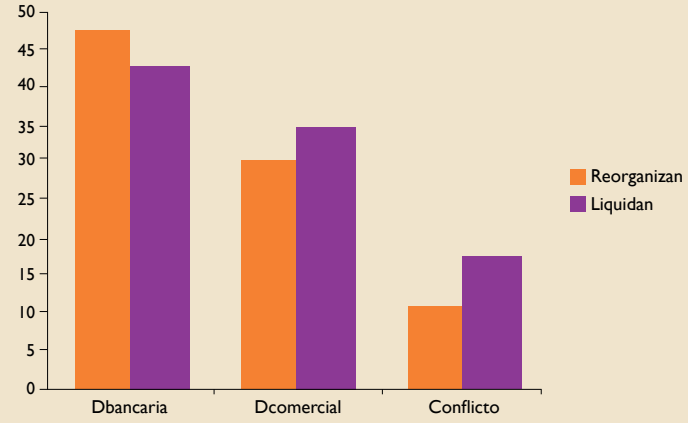
Como puede observarse en la **tabla 1** y en **gráfico 1**, las empresas que se reorganizan tienen, en términos medios, un mayor porcentaje de deuda bancaria en su estructura de capital y un menor nivel relativo de deuda comercial.

Tabla 1. **Características de las empresas (Media %)**

	TOTAL	REORGANIZAN	LIQUIDAN	T-TEST
Dbancaria	46.28	49.70	44.17	-2.07**
Dcomercial	34.10	30.93	36.04	2.79***
Conflicto	17.01	13.36	19.26	1.80*
Tamaño	4.15	4.27	4.07	-5.18***
Solvencia	122.78	130.33	118.15	-3.22***
ROA	-3.50	-2.63	-4.02	-0.63
Construcción	32.28	29.49	33.99	0.78
Industria	48.95	54.38	45.61	-1.55
Servicios	18.77	16.13	20.40	1.01
Nº empresas	**570**	**217 (38%)**	**353 (62%)**	

*,**,*** : significativo al 10%, 5% y 1%, respectivamente.

Gráfico 1. **Deuda bancaria, deuda comercial, conflicto de acreedores y salida del concurso**



Para analizar la incidencia del conflicto se ha creado una variable dicotómica a partir de la ratio que relaciona la deuda bancaria con la deuda comercial (Fisher y Martel, 2005). Para ello se presume la existencia de conflicto entre los acreedores bancarios y comerciales cuando el volumen de deuda agregado de cada categoría es similar, concretamente, cuando la ratio deuda bancaria sobre deuda comercial se encuentra

comprendida entre 0,75 y 1,25. Valores inferiores a 0,75 pueden indicar un cierto predominio de los acreedores comerciales, mientras que valores superiores a 1,25 indican un predominio de la deuda bancaria[8]. Se asume que cuando la estructura financiera está dominada por un tipo de acreedores, no se produce el conflicto de intereses al presentar los acreedores pertenecientes a la misma categoría, una posición similar ante la resolución del concurso. Se aprecia como el porcentaje de empresas en las que se presume la existencia de un conflicto entre los acreedores bancarios y comerciales es del 17% en la muestra total, siendo muy superior en el colectivo de empresas que se liquidan (19%) frente al de empresas que se reorganizan (13%) (ver gráfico 1). Ello confirma la idea de que la existencia de conflicto dificulta la reorganización de las empresas en concurso[9]. Además, los valores adoptados por las empresas en relación con estas tres variables son significativamente diferentes, como revela el test de diferencia de medias.

Por otro lado, se observa que las empresas que logran un convenio son, en términos medios más grandes, lo cual puede deberse a que estas empresas presentan menores asimetrías de información. Además, las empresas que se reorganizan presentan mayor solvencia lo cual indica que tienen mayor capacidad para cubrir las deudas con sus activos y tienen también mayor rentabilidad, lo cual es acorde con la idea de que las empresas con menor rentabilidad son menos viables, por lo que su probabilidad de reorganización es menor. Por último, con objeto de considerar la actividad de las empresas, se han clasificado en tres grandes sectores Construcción e Inmobiliarias, Industria, Comercio y otros servicios. Es de destacar que solamente en la Industria el porcentaje de empresas que se reorganiza es superior al de empresas que se liquidan, mientras que tanto las Constructoras e Inmobiliarias como los Servicios, ocurre lo contrario. Por último, como se muestra en la **tabla A2 del anexo**, más de un 50% de las empresas han entrado en concurso a partir de 2007, y además, en este período de crisis, el porcentaje de empresas que consiguen un acuerdo de reorganización es menor al de las empresas que se liquidan.

3.3. Incidencia del tipo de acreedor en la resolución del concurso en España

Como se ha comentado en el apartado anterior, las empresas que se reorganizan se diferencian no solo por la estructura de la deuda sino también por su tamaño, endeudamiento, etc. De ahí que sea preciso considerar el efecto de estas otras características, para lo

cual se requiere un análisis multivariante. La contrastación empírica se realiza mediante la utilización de un modelo Probit, en el que la variable dependiente es la variable dicotómica denominada *Resolución*[10]. Los resultados de los modelos estimados se recogen en la **tabla A4 del anexo**. Una síntesis de los mismos se presenta en la **tabla 2**.

Tabla 2. **Incidencia de los tipos de acreedores en la resolución del concurso en España**

VARIABLES	PROBABILIDAD DE REORGANIZACIÓN
Mayor % de deuda bancaria sobre total	Aumenta
Mayor % de deuda comercial sobre total	Disminuye
Existencia de Conflicto (75-125)	Disminuye
Mayor tamaño	Aumenta
Mayor solvencia	Aumenta
Pertenecer al sector industrial	Mayor que sector servicios

Ver resultados detallados de los modelos en tabla A4 del anexo

Como se indica en la tabla 2, una mayor importancia relativa de la deuda bancaria favorece la probabilidad de reorganización (modelo 1, tabla A4), mientras que un mayor peso de la deuda comercial reduce dicha probabilidad (modelo 2, tabla A4). Ello se puede interpretar en el sentido de que los acreedores bancarios apoyan la restructuración y continuidad de la empresa, mientras que los acreedores comerciales prefieren la liquidación. En este sentido, los resultados están en consonancia con los obtenidos por Fisher y Martel (1995), los cuales encuentran, para una muestra de 338 empresas en Canadá, que las empresas con una mayor cuantía de deuda asegurada (bancaria) en relación con la deuda total, tienen más probabilidades de ser reorganizadas. Además, de acuerdo con estos autores, el apoyo de los acreedores bancarios a la reorganización, representa una señal positiva para el resto de acreedores.

En cuanto a la actitud de los acreedores comerciales, la relación obtenida entre deuda comercial y probabilidad de reorganización ofrece apoyo a los argumentos relativos a la dificultad de coordinación de este tipo de acreedores generalmente dispersos, señalados por

Franks y Sussman (2005), Fisher y Martel (2009) y Von Thadden et al. (2010); así como por su visión cortoplacista, planteada por Tucker y Moore (2000). Además, los resultados también están en consonancia con los encontrados por Tsuruta y Xu (2007), según los cuales las empresas japonesas en situación de insolvencia que utilizan proporcionalmente más deuda bancaria tienden a sobrevivir más que las empresas con una relativamente elevada deuda comercial.

Por otro lado, la existencia de conflicto entre los acreedores reduce la probabilidad de reorganización (modelo 3, tabla A4). Ello significa que cuando se considera la existencia de un nivel similar de deuda bancaria y comercial, lo cual hace que adquiera mayor relevancia el conflicto de intereses entre ambos tipos de acreedores, se dificulta la reorganización de las empresas en concurso. Este último resultado, pone de manifiesto esos mayores problemas de coordinación y negociación cuando ambos tipos de deuda tienen una importancia similar en la estructura financiera, al no existir un predominio de ninguno de los tipos de acreedores (Xing, 2010). Efectivamente, se manifiesta que la diferente prioridad en el cobro de sus créditos (Ayotte y Morrison, 2009; Senbet y Wang, 2012) y sus distintas preferencias en la resolución del proceso (White, 1989; Dewaelheyns y Van Hulle, 2009), reduce la posibilidad de que la empresa pueda optar por la reorganización como salida del concurso. La comparación de los resultados en relación con la incidencia del posible conflicto entre acreedores en la resolución del fracaso está limitada por la escasa atención que este tópico ha recibido en la literatura (Ayotte y Morrison, 2009). Sin embargo al igual que estos autores, se llega a la conclusión que “las soluciones al fracaso están influenciadas por las divergentes preferencias de los acreedores” (p.538).

Con objeto de analizar si los resultados son obtenidos inicialmente se ven alterados por el criterio utilizado para aproximar la existencia de conflicto de intereses entre los tipos de acreedores, se ha procedido a cambiar la variable inicial por el rango 0,85-1,15 en lugar de 0,75-1,25. Los resultados (modelo 4 tabla A4 del anexo), no varían. Además, siguiendo a Cassey et al. (1986), se han eliminado las empresas que habiendo obtenido inicialmente un acuerdo con sus acreedores, entran posteriormente en liquidación. Los resultados de los modelos (no reportados) para la muestra formada por 503 empresas que quedan tras la citada eliminación, son similares en signo y significación a los inicialmente obtenidos.

Por último, se constata que las empresas más grandes y solventes evidencian de forma significativa tener una mayor probabilidad de reorganización. En relación a la pertenencia de las empresas a un determinado sector, sólo el industrial evidencia una relación positiva y significativa

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la banca tiene un importante papel en la resolución del fracaso, apoyando la reestructuración de las empresas en concurso cuando el nivel relativo de deuda bancaria es elevado. Por el contrario, se observa una actitud de los acreedores comerciales reticente a la reorganización de las empresas en concurso, lo cual pone de relieve la existencia de discrepancias entre ambos tipos de acreedores ante la resolución del concurso en España. De esta forma, los resultados obtenidos evidencian que la existencia de una estructura de capital caracterizada por un cierto equilibrio entre los dos tipos de deuda reduce la probabilidad de reorganización. Así, la actitud de los acreedores comerciales reticente a la reorganización se ve potenciada ante la existencia de conflicto. Sin embargo, la mayor de probabilidad de continuidad de la empresa derivada de la deuda bancaria se ve reducida en situaciones de conflicto. En este caso, en nuestra opinión, sería conveniente articular un mecanismo que permitiese en dicha situaciones favorecer la negociación entre ambos tipos de acreedores. Dicho mecanismo podría establecerse entre las funciones de la administración concursal.

En resumen, se puede afirmar que los resultados y reflexiones presentados, si bien no pueden abordar la complejidad y amplitud de factores que inciden en el proceso de resolución del proceso concursal, arroja luz sobre el papel que los acreedores, los actores principales, y que sus preferencias están jugando en el mismo. Todo ello puede ser de utilidad en la evaluación de los logros que la actual normativa en España está alcanzando a este respecto.

ANEXO

Tabla A1. **Definición de variables**

DENOMINACIÓN	COMPOSICIÓN	ESTUDIOS PREVIOS
Resolución	dummy=1 si la empresa se reorganiza, =0 si se liquida	Tucker y Moore (2000); Fisher y Martel (2009); Leyman et al., (2011); Wang, (2012)
Dbancaria	deuda bancaria/deuda total	Fisher y Martel (1995); Thorburn, (2000); Jacobs et al. (2012)
Dcomercial	deuda comercial/deuda total	Tucker y Moore (2000); Fisher y Martel (2009); Leyman et al.(2011)
Conflicto75-125	dummy=1 si la ratio deuda bancaria/ deuda comercial se encuentra entre 0,75 y 1,25	Ambas variables están basadas en Fisher y Martel (2005)
Conflicto85-115	dummy=1 si la ratio deuda bancaria/ deuda comercial se encuentra entre 0,85 y 1,15	
Tamaño	logaritmo del activo total	Ayotte y Morrison (2009); Wang (2012)
Solvencia	activo total/deuda total	Fisher y Martel (2009); Wang (2012)
ROA	EBIT/activo total	Leyman et al. (2011); Wang (2012)
Construcción	dummy= 1 si la empresa pertenece al sector de Construcción e Inmobiliarias	Estudios que consideran el sector: Bergstrom et al. (2002); Fisher y Martel (2009); Wang (2012)
Industria	dummy=1 si la empresa pertenece al sector Industrial	
Servicios	dummy=1 si la empresa pertenece al sector Servicios (omitido en los modelos)	
Año concurso	dummies años 2004 a 2009 (2004 año de referencia, omitido en los modelos)	Fisher y Martel (2009)

Tabla A2. **Distribución de la muestra por año de concurso**

	TOTAL	REORGANIZAN	LIQUIDAN	T-TEST
Año 2004	2.81	5.53	1.13	-3.48***
Año 2005	11.75	14.29	10.20	-1.38
Año 2006	9.30	10.60	8.50	-0.90
Año 2007	11.23	15.67	8.50	-2.17**
Año 2008	36.67	30.87	40.23	2.17**
Año 2009	28.24	23.04	31.44	2.08**
Nº empresas	**570 (100%)**	**217 (100%)**	**353 (100%)**	

Datos en % sobre el número de empresas en cada columna

Tabla A3. **Matriz de correlaciones**

	1	2	3	4	5	6	7
1. Resolución	1						
2. Dbancaria	0.1207*** (0.0039)	1					
3. Dcomercial	-0.1243*** (0.0029)	-0.5771*** (0.00)	1				
4. Conflicto75-125	-0.0762* (0.0690)	-0.1139*** (0.0065)	0.1727*** (0.00)	1			
5. Conflicto85-115	-0.0385 (0.3588)	-0.0732* (0.0808)	0.1358*** (0.0012)	0.7853*** (0.0000)	1		
6. Tamaño	0.2136*** (0.0000)	0.1574*** (0.0002)	-0.1292*** (0.0020)	-0.0928** (0.0268)	-0.0272 (0.5171)	1	
7. Solvencia	0.1475*** (0.0004)	0.0028 (0.09471)	-0.0508 (0.2255)	0.0056 (0.8944)	0.0118 (0.7788)	0.0120 (0.7746)	1
8. ROA	0.0334 (0.4264)	0.1324*** (0.0015)	0.1376*** (0.0010)	-0.0151 (0.7188)	-0.0125 (0.7650)	0.1876*** (0.0000)	0.1788*** (0.0000)

Variables en tabla A1. Estadístico t entre paréntesis. *, **, *** : significativo al 10%, 5% y 1%, respectivamente.

Tabla A4. **Acreedores bancarios versus comerciales y resolución**

	MODELO 1		MODELO 2		MODELO 3		MODELO 4	
	EM	Z	EM	Z	EM	Z	EM	Z
Dbancaria	0.2741***	2.69						
Dcomercial			-0.2152*	-1.82				
Conflicto75-125					-0.1103**	-2.09		
Conflicto85-115							-0.1079*	-1.73
Tamaño	0.2594***	5.18	0.2599***	5.13	0.2687***	5.32	0.2744***	5.45
Solvencia	0.2279***	3.27	0.2190***	3.06	0.2367***	3.33	0.2364***	3.33
ROA	-0.0570	-0.44	0.0206	0.15	-0.0262	-0.20	-0.0237	-0.18
Construcción	0.0687	1.01	0.0712	1.05	0.0861	1.27	0.0850	1.26
Industria	0.1025*	1.72	0.1053*	1.77	0.1215**	2.05	0.1216**	2.06
Año concurso[a]	Si		Si		Si		Si	
Nº observaciones	570		570		570		570	
Pseudo R^2	10.92		10.41		10.43		10.28	

Variable dependiente: Resolución (reorganización=1, liquidación=0)
Modelo: *Resolución* = $\alpha + \beta_1$ *(Dbancaria/Dcomercial/Conflicto)* + β_2 *(Tamaño)* + β_3 *(Solvencia)* + β_4 *(ROA)* + β_5 *(Construcción)* + β_6 *(Industria)* + $\sum\beta_{7\,a\,11}$ *(año concurso)*
Estimaciones Probit con STATA11; EM: efectos marginales. [a] Resultados año concurso no reportados. Variables en tabla A1 anexo. *, **, *** : significativo al 10%, 5% y 1%, respectivamente.

BIBLIOGRAFÍA

Ayotte, K. y E. Morrison (2009): "Creditor control and conflict in Chapter 11", *Journal of Legal Analysis*, 1(2): 511-545.
Bergström,C; T. Eisenberg, y S. Sundgren. (2002): "Secured debt and the likelihood of reorganization". *International Review of Law and Economics*, 21, 359–372.
Bonfim, D.; D.A. Dias y C. Richmond (2012): "What happens after corporate default? Stylized facts on access to credit", *Journal of Banking and Finance*, 36: 2007-2025.
Capkun, V. y L.A.Weiss (2008): "Bankruptcy Resolution and the Restoration of Priority of Claims", *American Law & Economics Association Annual Meetings*, Paper 43, http://law.bepress.com/alea/18th/art43.
Casey, C., V. McGee y C. Stickney (1986): "Discriminating between reorganized and liquidated firms in bankruptcy", *The Accounting Review*, 61 (2): 249-262.
Dewaelheyns, N. y C. Van Hulle (2009): "Filtering speed in a Continental European reorganization procedure", *International Review of Law and Economics*, 29:375-387.
Djankov, S.; C. McLeish y A. Shleifer (2007): "Private credit in 129 countries", *Journal of Financial Economics*, 84: 299–329.
Fama, E. F. (1985): "What's Different about Banks?", Journal of Monetary Economics, 15: 29 -39.
Fisher, T.C. y J. Martel (1995): "The creditors´ financial reorganization decision: new evidence for Canadian data", *Journal of Law, Economics and Organization*, 11: 112-126.
Fisher, T.C. y J. Martel (2005): "The Irrelevance of Direct Bankruptcy Costs to the Firm's Financial Reorganization Decision". *Journal of Empirical Legal Studies*, 2(1):151-169.
Fisher, T.C. y J. Martel (2009): "An empirical analysis of the firm´s reorganization decision", *Revue de l´association francaise de finance*, 30(1): 121-147.
Franks, J. y O. Sussman (2005): "Financial Distress and Bank Restructuring of Small to Medium Size UK Companies", *Review of Finance*, 9: 65-96.
Giammarino, R. N. (1989): "The Resolution of Financial Distress", *Review of Financial Studies*, 2: 25-47.
González M., V.M: y González R., F (2000): "Procedimientos de resolución de la insolvencia financiera en España: costes de insolvencia y transferencia de riqueza", *Investigaciones Económicas*, 24 (2):357-384.
Jacobs, M. Jr., Ahmet K. Karagozoglu, y D. N. Layish (2012): "Resolution of Corporate Financial Distress: An Empirical Analysis of Processes and Outcomes", *Journal of Portfolio Management, Winter*, 38 (2): 117-135.
La Porta, R.; Lopez De Silanes, F.; Shleifer, A. y Vishny, R. (1998): "Law and Finance", *Journal of Political Economy*, 106: 1113-1156.
Ley Concursal (2003). Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal, *Boletín Oficial del Estado* 164, de 10 de julio.
Leyman, B.; K.J.L. Schoors y P. Coussement (2011): "Does court-supervised reorganization work? Evidence from post-confirmation firm failure", *International Review of Law and Economics*, 31:149-168.
Miwa, Y. y M. Ramseyer (2005): "Trade credit, bank loans, and monitoring: evidence from Japan", *Harvard Law and Economics Discussion Paper*, 57; SSRN 843526.
Park, C. (2000): "Monitoring and Structure of Debt Contracts", Journal of Finance, IX(5): 2157-2195.
Repullo R. y Suárez. J. (1998): "Monitoring, Liquidation and Security Design". *The review of financial studies*, 11 (1): 163-187.
Senbet, L. y T. Yue-Wang (2012): "Corporate financial distress and bankruptcy: a survey", *Working Paper SSRN*, 2034646.
Tascón Fernández, M. y F. Castaño Gutiérrez (2012): "Variables y modelos para la identificación y predicción del fracaso empresarial: revisión de la investigación empírica reciente", *Revista de Contabilidad*, 15 (1): 7-58.
Thorburn, K.S. (2000): "Bankruptcy auctions: costs, debt recovery, and firm survival, *Journal of Financial Economics*, 58: 337-368.
Tsuruta, D. y P. Xu (2007): "Debt structure and bankruptcy of financially distressed small businesses", *RIETI Discussion Paper series* E-032.
Tucker, J.W. y W.T. Moore (2000): "Accounts receivable, trade debt and reorganization", *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 13 (2): 39-43.

van Hemmen, E. (2011) “Relación entre el carácter necesario o voluntario del concurso de acreedores y su resolución” Anuario de Derecho Concursal, 24: 137-151.
van Hemmen, E. (varios años): Estadística concursal. Anuario. Colegio de Registradores de la Propiedad, Bienes Muebles y Mercantiles de España. Madrid.
Von Thadden, E.; E. Berglöf y G. Roland (2010): “The design of corporate debt structure and bankruptcy”, *The Review of Financial Studies*, 23 (7): 2648-2679.
Wang, C. (2012): “Determinants of the choice of formal bankruptcy procedure: An international comparison of reorganization and liquidation”, Emerging Markets Finance & Trade, 48 (2): 4-28.
Welch, I. (1997): “Why is bank debt senior? A theory of asymmetry and claim priority based on influence costs”, *The Review of Financial Studies,* 10 (4), 1203-1236.
White, M. (1989): “The corporate bankruptcy decision”, *Journal of Economics Perspectives*, 3:129-151.
White, M. (1994): “Corporate bankruptcy as a filtering device: Chapter 11 reorganizations and out-of-court debt restructurings”, *Journal of Law, Economics & Organization*, 10(2): 268–295.
Xing, D. (2010): “Determinants of bankruptcy protection duration for Canadian firms”. *Working paper*. Faculty of Business, Brock University St. Catharines.

NOTAS

* Agradecimientos: Las autoras agradecen la colaboración de la Cátedra “la Caixa” de Estudios Financieros y Bancarios de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
1. Autora de contacto: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria; Campus de Tafira, Facultad de Economía, Empresa y Turismo; 35017, Las Palmas; España.
2. La literatura relativa a la resolución del fracaso distingue dos tipos de sistemas que se derivan de la legislación aplicada: los orientados al deudor (e.g., Francia o Capítulo 11 USA) y los orientados al acreedor (e.g., UK). La legislación española en este ámbito puede situarse en una posición intermedia entre ambos extremos, con una puntuación de dos sobre cuatro en el índice de protección de los derechos de los acreedores elaborado por La Porta et al. (1998) y Djankov et al. (2007).
3. El número de estudios que analizan la resolución de los procedimientos concursales o de insolvencia en empresas no cotizadas es escaso (Frank y Sussman, 2005; Leyman et al., 2011; Bonfim et al., 2012).
4. En relación a otros estudios referidos al caso español, los trabajos previos sobre insolvencia se han centrado fundamentalmente en la predicción del fracaso empresarial (Tascón y Castaño, 2012). En cuanto a la resolución de la insolvencia destacamos los de González y González (2000) y Van Hemmen (2011). Por último, este mismo autor elabora los Anuarios de Estadística Concursal publicados por el Colegio de Registradores de la Propiedad, Bienes Muebles y Mercantiles de España, los cuales contienen un breve análisis relativo a la salida de los concursos, si bien no distinguen entre tipo de acreedores.
5. www.webconcursal.com
6. Concretamente, se requiere contar con las cuentas anuales referidas al año previo a la fecha de concurso en los concursos declarados en el segundo semestre del año y de las cuentas referidas a dos años antes si el concurso se presenta en el primer semestre del año. Ello permite homogeneizar la distancia temporal entre la fecha del concurso y la fecha de las cuentas anuales utilizadas.
7. https://www.publicidadconcursal.es/. A petición del interesado, se eliminan de este registro público las empresas que han terminado el proceso, lo cual puede originar que no sea posible obtener información de la misma. En este caso hemos recurrido a la webconcursal.
8. Además, se ha computado una segunda proxy de conflicto sustituyendo el rango de valores por 0,85-1,15.
9. Entre las empresas en las que no se da el citado conflicto, la ratio deuda bancaria/deuda comercial es inferior a 0,75 en un 25% de las empresas y superior a 1,25 en un 58% de los casos.
10. La deuda bancaria y la deuda comercial presentan elevadas correlaciones por lo que dichas variables se introducen de forma sucesiva en los modelos.

UNIVERSIA
BusinessReview

¿Qué habría de incluir una memoria completa de sostenibilidad?

What should a comprehensive sustainability report include?

Manuel Larrán-Jorge*
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Cádiz
manuel.larran@uca.es

Domingo Martínez-Martínez*[1]
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Cádiz
domingo.martinez@uca.es

María José Muriel de los Reyes*
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Cádiz
mariajose.muriel@uca.es

1. INTRODUCCIÓN

Las noticias de los últimos años en relación a los escándalos financieros de organizaciones como Enron, Arthur Andersen, Parmalat o Nueva Rumasa han sido el resultado de conductas y prácticas empresariales alejadas de toda ética que no han hecho más que minar la confianza que la sociedad en sentido amplio tenía depositada en el tejido empresarial. En este sentido, Forética señala en su informe de 2011, "La evolución de la responsabilidad social de las empresas en España", que en los últimos años, inmersos en un contexto de crisis económica, se ha enfatizado la importancia que la transparencia y la ética tienen como atributos estrechamente vinculados a la gestión empresarial.

Al mismo tiempo, los conflictos sociales y los desastres climatológicos que acontecen, y que son divulgados casi de inmediato gracias al desarrollo actual de las telecomunicaciones, han despertado y acrecentado el interés por el impacto que las organizaciones tienen desde una perspectiva social y medioambiental. En este sentido, ya en 2004, Nieto y Fernández observaban cómo los cambios acaecidos en el sistema de valores de los ciudadanos habían provocado una mayor preocupación por cuestiones sociales y medioambientales.

Para poder dar respuesta a las preocupaciones existentes en el contexto actual descrito, las empresas se han visto abocadas a desa-

CÓDIGO JEL:
M140

Fecha de recepción y acuse de recibo: 5 de abril de 2013. Fecha inicio proceso de evaluación: 8 de abril de 2013
Fecha primera evaluación: 25 de abril de 2013. Fecha de aceptación: 4 de julio de 2013.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Ante la diversidad de pronunciamientos emitidos en los últimos años con el fin de satisfacer las necesidades informativas sobre el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, el presente trabajo persigue desarrollar un marco amplio que ayude a los interesados en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a identificar las diferentes actuaciones y estrategias relacionadas con la sostenibilidad en cada una de sus dimensiones. Los análisis realizados, tanto del marco como de las 15 iniciativas seleccionadas para su confección, ponen de manifiesto que el estándar empleado como referencia en la elaboración de las memorias condiciona significativamente el contenido de las mismas, y que las prácticas de la dimensión social y las relacionadas con el *stakeholder* empleados son las que reciben una mayor atención.

EXECUTIVE SUMMARY

Given the diversity of statemets issued in recent years in order to meet the information needs on socially responsible behaviour of organizations, this research aims to develop a broad guide which helps to identify the different actions and strategies related to sustainability. From the analysis of the framework elaborated and 15 different standards selected for its preparation, results show that the standard used as reference determines the content of the sustainability reports, and that the social dimension practices and those related to employees are the ones receiving more attention.

rrollar una gestión que contemple la dimensión económica, social y medioambiental de sus acciones. Como resultado de lo anterior, el objetivo principal relacionado con el más estricto beneficio económico ha sido sustituido por la consecución del desarrollo sostenible y la generación de valor para todos los grupos de interés a largo plazo, diseñando para ello estrategias que contemplen las repercusiones económicas, sociales y medioambientales de sus acciones. No obstante, si bien el desarrollo de un comportamiento socialmente responsable como eje vertebral de la gestión organizativa permite la generación de valor para todos los *stakeholders*, es necesario señalar que una de las principales herramientas a disposición de las organizaciones para conseguir la legitimación de sus acciones y la salvaguarda de su reputación e imagen son las memorias de sostenibilidad o informes de responsabilidad social.

El objetivo principal relacionado con el más estricto beneficio económico ha sido sustituido por la consecución del desarrollo sostenible y la generación de valor para todos los grupos de interés a largo plazo

Para dar respuesta a dicha demanda informativa han sido bastantes los documentos e iniciativas que han proliferado en torno a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) con la intención de establecer una serie de principios o pautas que orienten a las organizaciones en la adopción de un comportamiento sostenible y en su divulgación. De hecho, **la gran diversidad de pronunciamientos y guías, más que esclarecer qué entender por RSC y en qué actuaciones concretas debe materializarse, ha originado cierta confusión sobre el concepto y sus implicaciones (Forética, 2011)**. La heterogeneidad de los posibles estándares es tal que, en ocasiones, permite la selección interesada de aquéllos que más se adecuen al comportamiento de una determinada empresa, es decir, aquellos que más le favorezcan en función de los aspectos positivos o negativos que pudieran cobrar más relieve o ponderación en los mismos (Nielsen y Thomsen, 2007). El estándar, guía o documento elegido como marco de referencia parece ser, por tanto, un elemento determinante de la calificación o evaluación sostenible que reciben las organizaciones, lo que resulta poco coherente en un contexto de globalización y normalización internacional como el actual.

Con el propósito de analizar las implicaciones prácticas de un comportamiento socialmente responsable, en el presente trabajo **se ha elaborado un marco de referencia que integre de la forma más completa posible todas las acciones que, tras haber analizado diferentes iniciativas, pueden definir un comportamiento social-**

mente responsable y que oriente a las empresas en la determinación del contenido de sus memorias de sostenibilidad. Asimismo, una vez elaborado este marco de referencia, se ha realizado un estudio comparativo de la adecuación al mismo que presentan los distintos pronunciamientos considerados inicialmente para su elaboración, así como un análisis individualizado de la orientación que respecto a su propio contenido presenta cada una de estas iniciativas.

PALABRAS CLAVE
Transparencia, Responsabilidad social corporativa (RSC), Memoria de sostenibilidad, Grupo de interés

KEY WORDS
Transparency, Corporate social responsibility (CSR), Sustainability report, Stakeholder

2. ¿POR QUÉ Y SOBRE QUÉ INFORMAR EN UNA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD?

Freeman, en su trabajo de 1984, ya fue capaz de visionar cómo muchos de los cambios externos a la empresa que se avecinaban (la globalización de los mercados, el aumento de la influencia de los grupos activistas, el desarrollo de los medios de comunicación, la pérdida de confianza empresarial, etc.) contribuirían a remarcar la necesidad de implementar sistemas de gestión más amplios en los que se considerasen a los diferentes *stakeholders*, es decir, en los que se tuviesen en cuenta a todos los agentes, personas o grupos de individuos que pudiesen afectar o ser afectados por la consecución de los objetivos empresariales (Freeman, 1984, p. 46).

La teoría de los grupos de interés o de los *stakeholders* constituye uno de los marcos conceptuales más empleados en el estudio de la RSC (McWilliams y Siegel, 2001) y, junto con la teoría de la legitimidad, también es uno de los enfoques teóricos más recurridos en el estudio de la rendición de cuentas sostenible (Thomson, 2007). A pesar de que, como aclara Deegan (2002), ambas teorías conceptualizan la organización como parte de un amplio sistema social donde las organizaciones impactan y a su vez son impactadas por otros grupos presentes en la misma, mientras que la teoría de la legitimidad discute las expectativas de la sociedad en general (como encapsulada dentro del "contrato social"), la teoría de los *stakeholders* proporciona una determinación más específica, refiriéndose particularmente a grupos dentro de una sociedad (grupos de *stakeholders*). La supervivencia y competitividad de una organización depende, por tanto, de la capacidad que ésta tenga para identificar las siguientes cuestiones: (i) los actores de su entorno con capacidad para incidir sobre la misma; (ii) las expectativas de los mismos sobre el comportamiento de la organización; y (iii) las acciones a emprender para legitimar su desempeño final.

La identificación de los principales *stakeholders* resulta, por tanto, un

primer paso esencial para cualquier organización. En este sentido, uno de los problemas más señalados ha sido la falta de criterios claros para distinguirlos y poder otorgarles los derechos correspondientes a cada uno de ellos (Argandoña, 1998; Coelho et al., 2003). En el presente trabajo, se ha seguido como criterio de clasificación el utilizado por Moneva (2005), quien propone una clasificación de los grupos de interés en función de su pertenencia o no a la empresa. De esta forma, se ha distinguido entre ***stakeholders* internos** (Gobierno corporativo/Accionistas y Empleados) y ***stakeholders* externos** (Clientes, Proveedores, Medio ambiente, Entorno social y Competidores).

En cuanto a las expectativas de estos grupos de interés sobre la organización, **el interés suscitado por cuestiones relativas a la promoción del desarrollo social y la protección del medioambiente en los últimos tiempos, ha originado un aumento de las exigencias en torno a la "información sobre sostenibilidad" (Ballou et al., 2006). Entre otras acciones, la respuesta más relevante por parte de las organizaciones ha sido la publicación de informes o memorias de sostenibilidad con los que además de añadir transparencia se pretende la incorporación e implicación de los distintos stakeholders en los modelos de gestión (Moneva, 2006).**

Respondiendo o no a estas exigencias sociales, lo cierto es que en la última década han sido muchas las empresas que voluntariamente han comenzado a elaborar memorias de sostenibilidad. Este tipo de documentos nace con la intención de complementar la información económica y financiera recogida en los estados contables, intentando satisfacer con ello las expectativas de potenciales usuarios de la información. La divulgación de memorias se convierte así en uno de los principales mecanismos al alcance de las organizaciones para responder y gestionar las necesidades informativas de los *stakeholders* (Wilmshurt y Frost, 2000).

La memoria de sostenibilidad puede ser contemplada, por tanto, como la herramienta que permite a las organizaciones divulgar su rendimiento e impacto económico, social y medioambiental. Así pues, algunos autores ven **las memorias como un instrumento estratégico con el que poder informar, difundir y avalar las actividades de RSC, favoreciendo la generación de ventajas competitivas y mejorando la competitividad empresarial (Ortas y Moneva, 2011).**

3. MÉTODO SEGUIDO PARA DESARROLLAR UN MARCO COMPLETO DE POSIBLE INFORMACIÓN A INCLUIR EN UNA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD

Para orientar a las organizaciones sobre las acciones a comunicar a la sociedad en materia de RSC, es decir, sobre qué datos han de trasmitir para satisfacer las expectativas de los potenciales usuarios de dicha información, han proliferado en los últimos años diversos pronunciamientos. No obstante, es tal la cantidad de éstos que, más que esclarecer qué se debe entender por comportamiento socialmente responsable y en qué acciones se materializa, genera confusión y permite elecciones interesadas. Del mismo modo, la inexistencia de un formato estandarizado también dificulta la comparación entre empresas de un mismo sector (Hubbard, 2011), además de impedir que dicha información pueda ser utilizada en la toma de decisiones (Ortas y Moneva, 2011).

Ante esta situación resulta oportuno elaborar un documento de referencia que, a modo de marco general, considere de forma integrada todas y cada una de las actuaciones recogidas en al menos uno de los estándares considerados.

Al igual que en trabajos sobre la evaluación de la cantidad y calidad de la información social o medioambiental emitida generalmente con carácter voluntario se ha utilizado el análisis de contenidos (Thomson, 2007, p.32). Según Piñuel (2002), dicha metodología, muy habitual en investigaciones de corte social, consiste en construir un objeto de estudio a partir de la selección y análisis de productos, cuyo conocimiento resulta significativo para su construcción. Conforme a esta definición, el análisis de contenidos comprende dos etapas: la selección de los documentos a analizar y la selección de las unidades de análisis.

Siguiendo esta técnica se ha realizado en primer lugar una búsqueda de los estándares atendiendo a los siguientes criterios:

- Presentar una orientación a más de una de las dimensiones generalmente aceptadas en la literatura previa sobre RSC (gobernanza, económica, medioambiental y social).
- Su carácter generalista, es decir, aplicable a todo tipo de organizaciones, tanto nacionales como internacionales y no estar diseñado para su aplicación en sectores y entornos específicos.
- Haber contado para su elaboración con la participación de diversos grupos de interés.
- La credibilidad y/o reputación de la que gozan las entidades emisoras.

Los quince pronunciamientos finalmente seleccionados para el estudio, han sido clasificados atendiendo a su propósito final en las siguientes categorías:

A) Marco para la información y rendición de cuentas: estándar que, con el fin de satisfacer las necesidades de los *stakeholders*, especifica la información sobre el desempeño sostenible que debería ser divulgada. En esta categoría se incluyen los siguientes documentos:

1. *The Sunshine Standards de The Stakeholder Alliance,* publicado en 1996 (http://www.capponline.org/sunstds.html).
2. *Communicating Corporate Social Responsibility del CSR Europe,* de 2000 (http://www.csreurope.org/pages/en/communicating_csr_report.html).
3. *Sustainability Reporting Guidelines G3 del Global Reporting Initiative (GRI),* publicado en 2006 (https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx).
4. *Orientación sobre los Indicadores de la Responsabilidad de las Empresas en los Informes Anuales de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD),* de 2008 (http://unctad.org/es/Docs/iteteb20076_sp.pdf).
5. *Nº 6 La Taxonomía XBRL de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA),* de 2009 (http://www.aeca.es/comisiones/rsc/rsc.htm).
6. *G3.1,* también del *Global Reporting Initiative (GRI)*, publicado en 2011 (https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx).

B) Declaración y código de conducta: documento que recoge actuaciones ampliamente aceptadas de desempeño sostenible básico para las empresas, como los siguientes:

7. *SVN Standards of Corporate Social Responsibility de la Social Venture Network (SVN),* publicado en 1999 (http://www.sociallyresponsibleawards.org/svn.html).
8. *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises de la Organization for Economic Co-operation and Development (OECD),* de 2000 (www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf).
9. *Principles for Global Corporate Responsibility: Bench Marks for Measuring Business Performance de la Bench Marks Foundation,* publicado en 2003 (http://www.bench-marks.org/index.shtml).
10. *The Ten Principles of Global Compact de Naciones Unidas*

(ONU), de 2004 (http://unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html).

11. *Principles for Responsible Business de la Caux Round Table,* publicado en 2010 (http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=8).

C) Sistema de evaluación y certificación de la gestión: pronunciamiento que persigue la revisión y certificación del cumplimiento de un comportamiento sostenible, definido previamente por el propio estándar, considerados como tal los siguientes documentos:

12. *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE21) de Forética,* de 2008 (http://sge21.foretica.org/).
13. *Guidance on Social Responsibility (ISO 26000) de la International Organization for Standardization (ISO),* publicado en 2010 (http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm).

D) Guía para sistemas de gestión: documento que recoge las pautas de implementación de los procesos internos encaminados a alcanzar un desempeño sostenible, entre los cuales se incluyen:

14. *Winning with Integrity del Business in the Community,* publicado en 2000 (http://www.bitc.org.uk/our-resources/research-reports).
15. *The SIGMA Guidelines: Putting Sustainable Development Into Practice-A Guide for Organisations del The SIGMA Project,* de 2003 (http://www.projectsigma.co.uk/).

De todas las iniciativas consideradas, la estructura de contenidos que presentan los documentos del GRI[2] es la que ha sido inicialmente tomada como referencia, debido principalmente a la gran aceptación y reconocimiento de estos pronunciamientos a nivel internacional como guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad (Brown et al. 2009; Nikolaeva y Bicho, 2011). Los documentos elaborados por este organismo se caracterizan además por presentar, para cada ítem, un mayor nivel de detalle en cuanto a su interpretación, aplicación, medición y estimación. **En este sentido, cabe recalcar que tras el análisis de todos los documentos, tan solo dos de ellos presentan niveles de detalle similares a las iniciativas de GRI, el documento de la UNCTAD y el documento Nº 6 de AECA**. Los restantes pronunciamientos simplemente se limitan en su mayoría a recoger una descripción de pautas y acciones susceptibles de un comportamiento socialmente responsable.

De esta forma, tomando de referencia la estructura del G3 y por ende su contenido, se han ido incorporando junto a los ítems comprendi-

dos en esta guía aquellos que estuviesen presentes en alguno de los documentos restantes, de modo que, para completar esa segunda etapa del análisis de contenidos, se ha tomado como unidad de medida la existencia o no de tópicos o prácticas de RSC susceptibles de divulgación. Este proceso de carácter integrador y no exento de cierto grado de subjetividad a la hora de agrupar y reclasificar ítems, nos ha llevado a ampliar la perspectiva tridimensional de la RSC que, fundamentándose en la *triple bottom line*, presentan los documentos del GRI. Así, junto a la visión tradicional de que la RSC comprende una dimensión económica, social y medioambiental, el análisis de los pronunciamientos muestra la necesidad de incorporar la gobernanza como una dimensión más. De manera similar, parece oportuno considerar como apartados adicionales en cualquier memoria las cuestiones que sobre el perfil organizativo y sobre los parámetros de la memoria pudieran ser de interés.

4 RESULTADOS

4.1. Estructura básica de una memoria completa

El primer resultado tras el estudio ha sido la obtención de un marco de contenidos y prácticas de RSC susceptibles de divulgación. Para su confección se ha seguido un sistema de agrupación de información, identificando cuatro posibles niveles en función del grado de detalle: ítems (unidades básicas de información utilizada), cuestiones (conceptos que agrupan ítems que aportan información sobre el mismo asunto), aspectos (agrupación de cuestiones relativas al mismo tema), y apartados/dimensiones (niveles superiores de información que agrupan los aspectos de una misma materia). De esta forma, el marco resultante estaría compuesto de 893 ítems, agrupados en 134 cuestiones, éstas en 43 aspectos, y todo ello en 2 apartados de información genérica (Perfil organizativo y Parámetros de la memoria de sostenibilidad) y 4 dimensiones (Gobernanza, Económica, Medioambiental y Social).

Aunque en el Anexo I se recoge la estructura de referencia elaborada a nivel de cuestiones, la distribución final puede verse de forma más sintética en el **Cuadro 1**:

CUADRO 1. **Estructura del marco general propuesto**

APARTADOS/ DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	Nº DE ÍTEMS	RELEVANCIA EN EL MARCO
Perfil organizativo		30	3.36%
Parámetros de la memoria de sostenibilidad		29	3.25%
Dimensión Gobernanza		238	26.65%
Dimensión Económica		55	6.16%
Dimensión Medioambiental		125	13.99%
Dimensión Social		416	46.58%
	Sociedad	93	10.41%
	Prácticas laborales y trabajo digno	165	18.48%
	Derechos humanos	50	5.59%
	Responsabilidad sobre productos	108	12.09%
TOTAL		893	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, la propuesta elaborada como documento integrador presta más atención a la dimensión social; dentro de la misma, la subdimensión prácticas laborales y trabajo digno es la que contiene un mayor número de ítems sobre los que informar. Por el contrario, la dimensión económica es la que representa un porcentaje menor en el marco completo. Este hecho, unido al peso que tiene la dimensión gobernanza, apoya la decisión tomada a la hora de contemplar esta última como una dimensión más de la RSC.

Por último, debe destacarse la escasa relevancia que tienen los apartados Perfil organizativo y Parámetros de la memoria. La inclusión del Perfil organizativo como un apartado de información genérica diferenciado viene justificada por la necesidad de que los usuarios de las memorias cuenten con información suficiente tanto de cuestiones descriptivas de la propia organización como de los cambios significativos acontecidos o los premios y distinciones recibidos en el período al que hace referencia. Del mismo modo, en el apartado

Parámetros de la memoria, las organizaciones deberían considerar oportuno informar de aspectos básicos de la misma, como el alcance y cobertura o el proceso de verificación seguido. Aún cuando los pesos de estos dos apartados son prácticamente insignificantes en la estructura final del marco propuesto, resulta aconsejable y casi imprescindible la inclusión de este tipo de información en cualquier memoria de sostenibilidad dado que su inclusión facilita la toma de decisiones de los usuarios finales.

4.2. ¿Qué orientación presentan hacia los *stakeholders* los pronunciamientos considerados?

Una vez configurado el marco y dado que con la elaboración de las memorias de sostenibilidad se pretende satisfacer las expectativas informativas de los stakeholders, se ha analizado la orientación que, por término medio, presentan los estándares considerados en la elaboración del marco.

Para ello, previamente se ha analizado la orientación individual de cada uno de los documentos hacia los distintos *stakeholders* (**Cuadro 2**). De este modo, se ha analizado, en primer lugar, qué ítems de los recogidos en el marco ofrecen información de interés para cada uno de los *stakeholders*, contemplando la posibilidad de que determinados ítems como *"La empresa cuenta con un Comité de RSC"* fuesen considerados como de interés para más de un *stakeholder*. Así, de todas las cuestiones recogidas en el marco de referencia y sin contemplar los ítems de los apartados Perfil Organizativo y Parámetros de la Memoria por estimar que su inclusión distorsionaría significativamente los resultados finales, se pudo comprobar que 274 cuestiones podían ser de interés para el *stakeholder* Gobierno corporativo/Accionistas, 268 para Empleados, 136 para Clientes, 78 para Proveedores, 164 para Medio ambiente, 103 para Entorno social, y 27 para Competidores.

En una segunda etapa, la identificación de los ítems informativos contemplados por cada uno de los pronunciamientos ha permitido estimar dos cuestiones: por un lado, el porcentaje de información considerada de interés para un determinado stakeholder respecto al total de cuestiones relacionadas con ese grupo de interés que son susceptibles de divulgación (por ejemplo, 274 para Gobierno corporativo/Accionistas); y por otro lado, el tanto por ciento del contenido de una iniciativa que fuese considerado de interés para un *stakeholder* concreto.

CUADRO 2. **Orientación individual de las iniciativas hacia los distintos *stakeholders* en función de la información recogida en el marco y respecto a su propio contenido**

DOCUMENTO	ORIENTACIÓN INDIVIDUAL HACIA LOS *STAKEHOLDERS* RESPECTO...	Gobierno corporativo/ Accionistas	Empleados	Clientes	Proveedores	Medio ambiente	Entorno social	Competidores
Documento Nº6 de AECA	Al marco	**54,74%**	60,45%	**69,12%**	**80,77%**	61,59%	42,72%	85,19%
	A sí mismo	30,36%	32,79%	19,03%	12,75%	20,45%	8,91%	4,66%
Documento ISO 26000	Al marco	50,36%	**63,81%**	63,97%	62,82%	77,44%	**66,02%**	88,89%
	A sí mismo	27,66%	34,27%	17,43%	9,82%	25,45%	13,63%	4,81%
Documento G3.1 del GRI	Al marco	51,46%	57,46%	45,59%	35,90%	**79,27%**	55,34%	44,44%
	A sí mismo	31,33%	34,22%	13,78%	6,22%	28,89%	12,67%	2,67%
Documento SGE 21 de Forética	Al marco	44,53%	50,00%	**69,12%**	69,23%	63,41%	57,28%	**96,30%**
	A sí mismo	27,98%	30,73%	21,56%	12,39%	23,85%	13,53%	5,96%
Documento G3 del GRI	Al marco	46,72%	49,25%	42,65%	24,36%	74,39%	41,75%	33,33%
	A sí mismo	31,84%	32,84%	14,43%	4,73%	**30,35%**	10,70%	2,24%
Documento de la SVN	Al marco	45,62%	39,18%	55,15%	60,26%	41,46%	52,43%	59,26%
	A sí mismo	35,71%	30,00%	21,43%	13,43%	19,43%	15,43%	4,57%
Documento de la Bench Marks Foundation	Al marco	33,21%	46,64%	27,21%	42,31%	41,46%	49,51%	48,15%
	A sí mismo	29,45%	40,45%	11,97%	10,68%	22,01%	16,50%	4,21%
Documento de la OECD	Al marco	29,20%	25,75%	36,76%	17,95%	35,37%	30,10%	48,15%
	A sí mismo	34,04%	29,36%	21,28%	5,96%	24,68%	13,19%	5,53%
Documento de la ONU	Al marco	34,67%	44,78%	24,26%	44,87%	24,39%	50,49%	59,26%
	A sí mismo	35,32%	44,61%	12,27%	13,01%	14,87%	19,33%	5,95%
Documento del Business in the Community	Al marco	31,39%	36,19%	25,74%	41,03%	25,61%	43,69%	55,56%
	A sí mismo	34,82%	39,27%	14,17%	12,96%	17,00%	18,22%	6,07%
Documento del The SIGMA Project	Al marco	40,51%	23,13%	28,68%	47,44%	32,32%	41,75%	66,67%
	A sí mismo	**46,25%**	25,83%	16,25%	15,42%	22,08%	17,92%	**7,50%**
Documento de The Stakeholder Alliance	Al marco	15,33%	30,22%	33,09%	11,54%	21,95%	26,21%	22,22%
	A sí mismo	21,99%	42,41%	**23,56%**	4,71%	18,85%	14,14%	3,14%
Documento De la Caux Round Table	Al marco	17,52%	20,90%	23,53%	38,46%	12,80%	28,16%	33,33%
	A sí mismo	27,43%	32,00%	18,29%	**17,14%**	12,00%	16,57%	5,14%
Documento de la UNCTAD	Al marco	8,76%	31,34%	1,47%	6,41%	0,61%	14,56%	0,00%
	A sí mismo	20,69%	**72,41%**	1,72%	4,31%	0,86%	12,93%	0,00%
Documento de la CSR Europe	Al marco	7,66%	10,07%	3,68%	6,41%	9,76%	15,53%	3,70%
	A sí mismo	28,00%	36,00%	6,67%	6,67%	21,33%	**21,33%**	1,33%

Fuente: Elaboración propia.

Estas dos cuestiones de plasman en el Cuadro 2 al ofrecer de manera diferenciada información sobre:

a) La orientación de cada documento respecto *al marco*, obtenida como el cociente entre el número de ítems de interés que recoge para un determinado *stakeholder*, y el número total de cuestiones informativas que para ese grupo de interés contempla el marco de referencia desarrollado.

b) La orientación de cada documento respecto *a sí mismo*, obtenida como el cociente entre el número de ítems de interés que recoge para un determinado *stakeholder*, y el número total de cuestiones que contiene la iniciativa en relación a las cuatro dimensiones consideradas.

De esta forma y como se desprende del Cuadro 2, puede observarse que el Documento de la ISO 26000 es la iniciativa que presenta mayor cantidad de información en relación con el *stakeholder* Empleados y que, sin embargo, el pronunciamiento que más orientado se encuentra hacia este grupo de interés es el de la UNCTAD, de cuyo contenido, el 72,41% resulta de interés para los empleados. Esta diferenciación permite identificar que el Documento Nº6 de AECA es la iniciativa que presenta el contenido más amplio en relación a tres de los siete grupos de interés y que, sin embargo, no destaca sobre las restantes iniciativas por priorizar algún *stakeholder*.

Si se analiza, por término medio, la orientación individual de cada uno de los pronunciamientos hacia los distintos grupos de interés (**Cuadro 3**), puede observarse que los Empleados y Gobierno corporativo/Accionistas son los que están acaparando una mayor atención. Del mismo modo, es destacable que si al diferenciar entre *stakeholders* externos e internos, se observa una distribución prácticamente equitativa. Mientras que, por término medio, el 68,01% de la información recogida en las iniciativas resulta de interés para grupos internos, el 64,99% lo es para *stakeholders* externos. Que ambos porcentajes no sumen el 100% obedece, tal y como se ha explicado antes, a que determinadas cuestiones pueden resultar de interés para más de un *stakeholder*.

CUADRO 3. **Orientación de los documentos por término medio hacia los *stakeholders***

GRUPOS DE INTERÉS	PESO	GRUPOS DE INTERÉS AGRUPADOS	PESO AGRUPADO
Gobierno corporativo/ Accionistas	30,86%	Stakeholders Internos	68,01%
Empleados	37,15%		
Clientes	15,59%	Stakeholders Externos	64,99%
Proveedores	10,01%		
Medio ambiente	20,14%		
Entorno social	15,00%		
Competidores	4,25%		

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Adecuación de los pronunciamientos al marco completo desarrollado

Una vez analizada la orientación hacia los stakeholders, se ha determinado el grado de similitud o cumplimiento que cada uno de los estándares considerados presenta respecto al marco, entendido como el número de ítems en los que coinciden con el marco de referencia. Como puede observarse en el **Cuadro 4, los documentos *Nº 6 La Taxonomía XBRL de Responsabilidad Social Corporativa* de AECA, *ISO 26000* y *G3.1* del GRI son los más se asemejan a la estructura de contenidos elaborada como marco de referencia; por el contrario, los documentos de la UNCTAD y el de la CSR Europe son los que tienen una menor similitud**. Este cuadro permite observar cómo con la actualización de su documento, el GRI ha conseguido alinear mejor el contenido que ofrece su guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad con las prácticas y contenidos de los restantes pronunciamientos.

Es de destacar cómo los documentos que más se asemejan al marco de contenidos propuesto son clasificados, en función de su naturaleza, "marcos para la información y rendición de cuentas" (A) y "sistemas de evaluación y certificación de la gestión" (C), mientras que los clasificados como "declaraciones y códigos de conducta" (B) y "guías para sistemas de gestión" (D) lo hacen en menor medida. Este hecho pone de manifiesto que, entre los estándares analizados, existe una mayor predisposición por orientar sobre cómo las acciones propias

de un comportamiento socialmente responsable deben ser comunicadas que por establecer las pautas necesarias para alcanzar y mantener este comportamiento.

CUADRO 4. **Grado de similitud respecto al marco de referencia elaborado**

DOCUMENTO	GRADO DE SIMILITUD	CLASIFICACIÓN SEGÚN SU PROPÓSITO FINAL
Documento Nº6 de AECA	57%	A
Documento ISO 26000	56%	C
Documento G3.1 del GRI	56%	A
Documento SGE 21 de Forética	51%	C
Documento G3 del GRI	50%	A
Documento de la SVN	40%	B
Documento de la Bench Marks Foundation	35%	B
Documento de la OECD	31%	B
Documento de la ONU	30%	B
Documento del Business in the Community	28%	D
Documento del The SIGMA Project	28%	D
Documento de The Stakeholder Alliance	23%	A
Documento de la Caux Round Table	20%	B
Documento de la UNCTAD	13%	A
Documento de la CSR Europe	8%	A

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo que con el análisis de la orientación que hacia los *stakeholders* presenta cada una de las iniciativas (ver Cuadro 2), se ha realizado un estudio pormenorizado (a) del nivel de cumplimiento que logra cada uno de los documentos en los distintos apartados y dimensiones contemplados en el marco elaborado, y (b) de la proporción de contenido que cada pronunciamiento dedica a estos apartados y dimensiones de la RSC (**Cuadro 5**).

En primer lugar, los resultados del análisis comparativo frente al contenido del marco desarrollado permiten apreciar que, por regla general, los documentos llevan a cabo una aportación nula a los apartados Perfil organizativo y Parámetros de la memoria. En este sentido, destacan en cambio los documentos G3 y G3.1 del GRI, que

se configuran como los que más información ofrecen en relación a estas cuestiones. De la misma manera es el G3.1 el documento que, probablemente gracias a su reciente actualización, presenta un mayor cumplimiento en las dimensiones económica y medioambiental. La dimensión social es la que recoge mayor cantidad de contenidos y prácticas susceptibles de divulgación, siendo la ISO 26000 y el Documento Nº6 de AECA los que mejor cumplimiento presentan, con un 63% y 62% respectivamente. La iniciativa propuesta por AECA es, además, la que mayor nivel de similitud presenta respecto a la dimensión de gobernanza, coincidiendo en un 63% con el contenido del marco.

A la vista de los resultados encontrados y en líneas generales puede identificarse que la **dimensión medioambiental parece ser la que, por término medio, es atendida en mayor medida, seguida de la dimensión social y de la gobernanza**. También cobra interés que la atención dada a la dimensión económica esté prácticamente a la altura de la otorgada a los apartados Perfil organizativo y Parámetros de la memoria.

Por otro lado, el Cuadro 5 también recoge la información necesaria para analizar de manera individual la orientación que presenta cada uno de los pronunciamientos hacia los distintos apartados y dimensiones de la RSC, considerando para ello únicamente el contenido que recoge la propia iniciativa. De este modo y a la vista de los resultados puede observarse que, por regla general, los documentos presentan una orientación mínima hacia los apartados Perfil organizativo, Parámetros de la memoria y hacia la dimensión económica. Destaca igualmente que si conforme a la información recogida en el marco de referencia propuesto, era la dimensión medioambiental la que mejores niveles de similitud presentaba por término medio, ahora es la dimensión social la que, tomando como referencia exclusivamente el contenido de cada uno de los estándares, goza de mayor relevancia. Asimismo, si se toma como orientación idónea respecto a los apartados y dimensiones la que presenta el marco elaborado en función del contenido (ver Cuadro 1), sería el Documento Nº6 de AECA, seguido del de la Social Venture Network, el que presentaría una configuración de contenidos más alineado con el marco de contenidos y prácticas propuesto.

CUADRO 5. **Grado de similitud de los pronunciamientos respecto a los apartados y dimensiones del marco de referencia e importancia relativa otorgada individualmente a cada uno de estos**

DOCUMENTO	IMPORTANCIA RELATIVA RESPECTO...	PERFIL ORGANIZATIVO	PARÁMETROS DE LA MEMORIA	DIMENSIÓN GOBERNANZA	DIMENSIÓN ECONÓMICA	DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL	DIMENSIÓN SOCIAL
Documento Nº6 de AECA	Al marco	33%	28%	**63%**	24%	61%	62%
	A sí mismo	2%	2%	29%	3%	15%	50%
Documento ISO 26000	Al marco	0%	0%	46%	36%	86%	**63%**
	A sí mismo	0%	0%	22%	4%	21%	53%
Documento G3.1 del GRI	Al marco	**83%**	**79%**	35%	**60%**	**90%**	53%
	A sí mismo	5%	5%	17%	7%	23%	44%
Documento SGE 21 de Forética	Al marco	50%	10%	58%	11%	57%	53%
	A sí mismo	3%	1%	30%	1%	16%	49%
Documento G3 del GRI	Al marco	**83%**	**79%**	31%	55%	86%	46%
	A sí mismo	6%	5%	16%	7%	24%	42%
Documento de la SVN	Al marco	3%	17%	44%	35%	37%	43%
	A sí mismo	0%	1%	29%	5%	13%	51%
Documento de la Bench Marks Foundation	Al marco	0%	21%	37%	22%	38%	39%
	A sí mismo	0%	2%	28%	4%	15%	51%
Documento de la OECD	Al marco	83%	52%	33%	15%	37%	25%
	A sí mismo	9%	5%	29%	3%	17%	37%
Documento de la ONU	Al marco	0%	7%	36%	22%	16%	36%
	A sí mismo	0%	1%	32%	4%	7%	56%
Documento del Business in the Community	Al marco	7%	3%	34%	27%	22%	30%
	A sí mismo	1%	0%	32%	6%	11%	50%
Documento del The SIGMA Project	Al marco	0%	21%	51%	18%	22%	19%
	A sí mismo	0%	2%	50%	4%	11%	33%
Documento de The Stakeholder Alliance	Al marco	7%	34%	14%	20%	22%	29%
	A sí mismo	1%	5%	16%	5%	13%	59%
Documento De la Caux Round Table	Al marco	0%	0%	23%	11%	8%	25%
	A sí mismo	0%	0%	31%	3%	6%	59%
Documento de la UNCTAD	Al marco	0%	0%	0%	42%	1%	22%
	A sí mismo	0%	0%	1%	20%	1%	78%
Documento de la CSR Europe	Al marco	0%	0%	4%	16%	10%	11%
	A sí mismo	0%	0%	12%	12%	17%	59%

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Análisis individualizado de las iniciativas más cercanas al marco completo desarrollado por dimensiones

Por último, se ha realizado un análisis cualitativo del contenido de aquellas iniciativas que, para cada dimensión de la RSE, mejor ajuste presentan respecto al marco de referencia elaborado. Del mismo modo, se ha estimado conveniente exponer las principales ausencias de contenidos identificadas. En relación a la dimensión gobernanza, la iniciativa sujeta a análisis, seleccionada por presentar un contenido más parecido al recogido en el marco de referencia, ha sido el Documento Nº6 de AECA, coincidiendo a este respecto en un 63% con la información que el marco contiene para esta dimensión. En el caso de las dimensiones económica y medioambiental, el documento que ofrece un mejor nivel de ajuste es el G3.1, con un 60 y 90% respectivamente. Por último, en cuanto a la dimensión social, la iniciativa sometida a análisis ha sido la ISO 26000, también con un 63% de similitud respecto al contenido de dicha dimensión en el marco.

Del análisis de la información sobre gobernanza contenida en el Documento Nº6, destaca la ausencia de información detallada acerca de las prioridades estratégicas, los enfoques de gestión y las políticas de compromiso de la organización, de cara principalmente a aspectos económicos, laborales y de responsabilidad sobre productos. Asimismo, cabe resaltar la ausencia de recomendaciones sobre la inclusión de planes o políticas para la protección de grupos desfavorecidos y discriminados históricamente, así como programas para promover la participación en actividades relacionadas con la sostenibilidad y el voluntariado.

El Documento Nº6 tampoco hace referencia a la necesidad de identificar y exponer las preocupaciones e intereses surgidos de la participación de los grupos de interés y de identificar los mecanismos con los que cuenta la organización para garantizar la seguridad de este tipo de información, cuestiones que sí recoge, por ejemplo, la iniciativa elaborada por Forética. Por último, este pronunciamiento no recoge algunas cuestiones referentes a la composición del Consejo de Gobierno, como pudiera ser la clasificación de sus integrantes distinguiendo si son consejeros independientes o no ejecutivos y si son hombres o mujeres.

La guía G3.1 es el pronunciamiento cuyo contenido, en relación a la dimensión económica, más se parece al recogido en el documento de referencia, destacando el nivel de exhaustividad desarrollado por el Global Reporting Initiative en este tipo de as-

pectos. A pesar de ello, se han podido detectar algunas carencias en el contenido de esta iniciativa. La primera de ellas es la ausencia de información relacionada con los posibles beneficios derivados de la venta de productos adictivos (tabaco, alcohol, apuestas, etc.); asimismo, tampoco se contempla indicador alguno que haga referencia a cuestiones relacionadas con el valor de las importaciones en comparación con las exportaciones, como podrían ser los precios de transferencia o la existencia de cambios significativos en la aportación que la empresa haga a la balanza de pagos del país. Una última observación a tener en cuenta sería la ausencia de indicadores relacionados con las características e impactos relativos a proyectos de inversión económica, el plazo de amortización de éstos, el número de personas involucradas, el número de negocios de nueva creación que surgen como consecuencia de dichas inversiones, el número de acuerdos y alianzas firmados con pequeñas y medianas empresas de la región, etc.

Respecto a la dimensión medioambiental, el documento que presenta un contenido más similar al considerado en el marco elaborado es, también, el G3.1 del GRI. Son muy pocas las cuestiones en las que este estándar debería ampliar. No obstante, se ha observado que el G3.1 no contempla información sobre la cantidad de residuos que son reciclados, reutilizados o revalorizados, ni el uso posterior de estos materiales. Del mismo modo, esta iniciativa tampoco recoge información sobre el número y tipo de programas de formación medioambiental y las acciones que desarrolla la empresa acerca de la concienciación o sensibilización pública sobre el cambio climático.

La última de las dimensiones analizadas ha sido la social. En este caso, la ISO 26000 se configura como la iniciativa que presenta un mayor grado de similitud respecto al marco de referencia. El 37% de disonancia existente entre ambos obedece a cuestiones muy diversas, debido fundamentalmente a que se trata de la dimensión más extensa en cuanto a contenidos, con 416 ítems. Entre las deficiencias, cabe destacar en primer lugar la falta de información sobre mecanismos de participación de los *stakeholders* proveedores, empleados y clientes. En este sentido, esta iniciativa carece de recomendaciones en cuanto a la consideración de las fechas de las reuniones realizadas y previstas con los distintos *stakeholders*, el número de representantes de los mismos o el grado de implicación que tienen en el proceso de gestión.

Por otro lado, este documento adolece de ciertas cuestiones relacionadas con el cumplimiento normativo, como sería la imposición o no de sanciones relacionadas con las leyes y regulaciones de las comu-

nidades donde opera, incumplimientos de las regulaciones legales sobre la salud y seguridad de los productos y servicios comercializados, sanciones derivadas del incumplimiento de leyes sobre la información y etiquetado requerido de esos productos, e incumplimientos relacionados con su utilización y suministro.

La ISO 26000 presenta, igualmente, ciertas carencias a la hora de exigir información relacionada con el desglose del colectivo de trabajadores y en lo referido a nuevas contrataciones. De este modo, no se señala la necesidad de realizar en las memorias de sostenibilidad un desglose de la plantilla en base al género y al tipo de contrato (indefinidos, fijos discontinuos, en prácticas, a tiempo parcial o completo, etc.). Tampoco se sugiere informar sobre las tasas de rotación, retención o sobre las tasas de absentismo. Además, sería recomendable que las memorias de sostenibilidad explicasen las razones que justifican cualquier reducción significativa de la plantilla, despidos y/o cualquier movimiento excepcional del personal, información que sí recoge, por ejemplo, el documento propuesto por la UNCTAD.

Por último, otro tipo de información que la ISO no contiene es la que está relacionada con la formación de los empleados. En concreto, el documento no hace referencia a aspectos como si la empresa ofrece becas de estudio a sus trabajadores, qué importe se destina a gastos de formación, si hace un desglose de este gasto medio anual por categorías profesionales, si hay variaciones significativas respecto a períodos anteriores, qué número de horas de formación se ofertan para mejorar la cualificación del personal o si la empresa tiene información acerca del tiempo libre que sus empleados dedican a mejorar su capacitación.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN

La diversidad de pronunciamientos que sirven de apoyo a las organizaciones en la implementación y posterior difusión de un comportamiento socialmente responsable contribuye a la confusión existente entorno a la elaboración de memorias de sostenibilidad. Por ello, el marco de contenidos aquí propuesto y confeccionado desde una perspectiva integradora puede ser considerado como un marco completo y exhaustivo de información sostenible. La elaboración de cualquier memoria conforme a éste permitirá garantizar su adecuación y nivel de conformidad respecto a cualquiera de los quince documentos tomados como referencia.

El análisis del contenido del marco desarrollado permite observar la relevancia que tiene la información sobre prácticas relacionadas con la dimensión social (cuestiones sobre sociedad, prácticas laborales y

trabajo digno, derechos humanos y responsabilidad sobre productos) seguida, de lejos, por la importancia que acapara la dimensión gobernanza. Asimismo y como consecuencia de ello, se desprende que el stakeholder más atendido es el de Empleados seguido de Gobierno corporativo/Accionistas; no obstante, se identifica una participación equilibrada entre *stakeholders* externos e internos.

El Documento Nº6 de AECA es el estándar entre los seleccionados que presenta la mejor configuración en lo que a nivel de cumplimiento y orientación en su estructura se refiere, por encima incluso de documentos tan conocidos y empleados en la elaboración de memorias de sostenibilidad como los del GRI. Efectivamente, el Documento de AECA alcanza niveles de cumplimiento altos y próximos en aquellas dimensiones de especial relevancia conforme al marco propuesto (social, gobernanza y medioambiental), e inferiores y también próximos en la dimensión económica y en los apartados Perfil organizativo y Parámetros de la memoria. Asimismo, es junto a los documentos del GRI y el documento desarrollado por la UNCTAD, una de las iniciativas más exhaustivas a la hora de identificar, describir y medir el contenido, aspectos y acciones susceptibles de ser recogidos en una memoria de sostenibilidad.

Otra cuestión a destacar es la disparidad encontrada en los resultados entre estándares, incluso entre aquellos que comparten una misma naturaleza. Así por ejemplo, mientras que el Documento Nº6 de AECA, clasificado como marco para la información y rendición de cuentas, es el que presenta una mayor similitud respecto al marco general, los documentos de la UNCTAD y de la CSR Europe, que también fueron clasificados como marcos para la información y rendición de cuentas, son de los que peor grado de cumplimiento presentan. Estos resultados confirman el amplio abanico de posibilidades que, en la actualidad, tienen las organizaciones para ser calificadas *"in-accordance"* conforme a cualquier estándar sin que ello suponga necesariamente un verdadero comportamiento sostenible conforme al marco propuesto.

A diferencia de la mayoría de los documentos, en los que con independencia de su clasificación existe una orientación prioritaria hacia la dimensión social, llama la atención que los pronunciamientos considerados como guías para sistemas de gestión (documentos del Business in the Community y del The SIGMA Project) presentan una mayor orientación hacia las prácticas relacionadas con la dimensión de gobernanza y que, además, presenten niveles de similitud idénticos respecto al marco elaborado, entorno al 28%.

El análisis pormenorizado de los pronunciamientos permite realizar

ciertas recomendaciones a los usuarios de la información sostenible y a quienes estén interesados en la elaboración de documentos de RSC. Para quienes deseen identificar qué posibles contenidos en relación a la gobernanza deben ser divulgados, el Documento Nº6 de AECA podría ser sugerido como la guía de referencia a utilizar. Por otro lado, el último documento publicado del GRI, el G3.1, es el que presenta un mayor contenido de cuestiones ambientales y económicas, destacando especialmente el nivel de exhaustividad que logra en esta última dimensión respecto al resto de pronunciamientos. Por último, si el usuario está interesado en cuestiones sociales debe tener en cuenta que la información que normalmente recogen las iniciativas puede ser de muy diversa índole (comunidad, empleados, clientes, derechos humanos, responsabilidad sobre productos y servicios,…) y que, por ello, debieran recurrir y consultar más de un estándar de los propuestos. No obstante, el pronunciamiento mejor posicionado para extraer información sobre aspectos sociales, de acuerdo con nuestros resultados, es la ISO 26000.

La escasa relevancia que tienen las responsabilidades económicas, tanto por su peso en el marco general como por la baja orientación de muchos de los documentos analizados y clasificados en las cuatro categorías, no es de extrañar. Si bien en la literatura tradicional ha existido siempre una tendencia a considerar la dimensión económica como una de las "patas" de la *triple bottom-line*, no debe olvidarse que por imposición legal o normativa las corporaciones están obligadas a presentar otra clase de documentos de carácter económico-financiero, como las cuentas anuales o los informes de auditoría. En este sentido, el presente trabajo confirma la oportunidad que en la actualidad tienen las empresas para conseguir ventajas competitivas derivadas de la elaboración de un documento integrador que facilite tanto la valoración global de sus actuaciones como la identificación de las necesidades informativas de los distintos *stakeholders*. A este respecto, el Documento Nº6 de AECA podría constituir un buen referente para la elaboración de futuros informes integrados.

Por último, se aprecia cómo la actualización llevada a cabo por el GRI de su Documento G3 ha dado como resultado un pronunciamiento con un mayor grado de cumplimiento respecto al marco general elaborado. Este hecho deja entrever que, si bien tanto futuras actualizaciones de algunos de los estándares aquí analizados como nuevos pronunciamientos emitidos probablemente consideren muchas de las prácticas ya contempladas en el marco de referencia elaborado, habrá otras que no lo estén y que serán susceptibles de incorporación.

ANEXO 1. Estructura y contenido del marco general propuesto a nivel de cuestiones incluidas en cada apartado y dimensión y grado de similitud de los documentos analizados

	Nº DE ITEMS POR CUESTIÓN	G3 GRI	CSR EUROPE	Nº6 AECA	ISO 26000	SG21
PERFIL ORGANIZATIVO						
Descripción de la organización	11	73%	0%	55%	0%	100%
Dimensión de la organización	13	92%	0%	23%	0%	31%
Cambios significativos en la organización	5	80%	0%	20%	0%	0%
Premios y distinciones	1	100%	0%	0%	0%	0%
PARÁMETROS DE LA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD						
Perfil de la memoria	6	67%	0%	33%	0%	50%
Alcance y cobertura de la memoria	18	83%	0%	17%	0%	0%
Verificación de la memoria	5	80%	0%	60%	0%	0%
DIMENSIÓN GOBERNANZA						
Comportamiento ético, integridad	1	0%	100%	0%	100%	100%
Misión, visión, principios y códigos de conducta	22	36%	23%	55%	64%	55%
Objetivos, metas, prioridades	7	100%	0%	14%	100%	100%
Eventos, logros, fracasos	12	42%	0%	58%	33%	50%
Conformidad	11	18%	0%	73%	27%	64%
Sistemas y enfoques de gestión	7	86%	0%	43%	71%	86%
Estrategias, políticas, programas, prácticas y procedimientos	30	47%	0%	43%	67%	67%
Transparencia y rendición de cuentas	25	0%	0%	96%	80%	68%
Personas o equipos responsables	4	0%	0%	0%	0%	100%
Auditorías, validaciones, evaluaciones y control	15	0%	13%	67%	40%	73%
Comunicación con los stakeholders	14	7%	7%	100%	50%	100%
Compromiso con iniciativas externas	5	100%	0%	0%	60%	40%
Identificación y selección de los stakeholders	4	50%	0%	75%	75%	75%
Participación de los stakeholders	3	67%	0%	33%	67%	100%
Intereses de los stakeholders	4	25%	0%	100%	75%	75%
Derecho a la información, comunicación a los accionistas e inversores	6	17%	0%	83%	0%	100%
Derecho a la participación	3	0%	0%	100%	0%	33%
Derecho al voto	5	0%	0%	100%	0%	0%
Valor para los accionistas	9	0%	0%	78%	0%	0%
Composición del Consejo	5	60%	0%	40%	0%	0%
Comités y/o comisiones del máximo órgano de gobierno	12	25%	0%	58%	8%	58%
Selección, elección y destitución de los miembros del consejo	9	33%	0%	89%	0%	0%
Experiencia y formación de los miembros del consejo	4	25%	0%	75%	0%	0%

UNCTAD	SVN	CAUX ROUND TABLE	ONU	THE STAKEHOLDER ALLIANCE	BENCH MARKS	OECD	BUSINESS IN THE COMMUNITY	SIGMA	G3.1 GRI
0%	0%	0%	0%	0%	0%	91%	0%	0%	73%
0%	8%	0%	0%	8%	0%	77%	8%	0%	92%
0%	0%	0%	0%	20%	0%	100%	0%	0%	80%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%
0%	0%	0%	0%	50%	17%	67%	0%	0%	67%
0%	6%	0%	11%	39%	0%	44%	6%	11%	83%
0%	80%	0%	0%	0%	100%	60%	0%	80%	80%
0%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%
0%	41%	32%	68%	9%	41%	55%	64%	55%	41%
0%	100%	0%	71%	100%	71%	100%	86%	100%	100%
0%	17%	50%	25%	8%	42%	33%	75%	42%	42%
0%	36%	18%	45%	27%	73%	45%	36%	73%	18%
0%	86%	14%	57%	14%	43%	100%	71%	100%	86%
3%	47%	53%	57%	17%	50%	43%	50%	50%	53%
0%	60%	24%	20%	28%	44%	24%	12%	60%	4%
0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	25%	25%	0%
0%	20%	0%	20%	0%	47%	13%	33%	67%	13%
0%	64%	14%	79%	7%	36%	21%	36%	93%	21%
0%	20%	80%	100%	0%	0%	80%	40%	100%	100%
0%	25%	25%	25%	50%	25%	25%	25%	50%	50%
0%	100%	0%	67%	67%	67%	33%	33%	67%	67%
0%	75%	0%	25%	25%	50%	75%	50%	100%	50%
0%	83%	83%	83%	0%	50%	0%	0%	100%	17%
0%	33%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
0%	67%	44%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	20%	0%	0%	0%	40%	40%	0%	20%	80%
0%	25%	0%	8%	0%	33%	0%	25%	0%	25%
0%	22%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	33%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	25%

ANEXO 1. **Estructura y contenido del marco general propuesto a nivel de cuestiones incluidas en cada apartado y dimensión y grado de similitud de los documentos analizados**

	Nº DE ITEMS POR CUESTIÓN	G3 GRI	CSR EUROPE	Nº6 AECA	ISO 26000	SG21
Compensación de los miembros del consejo	3	33%	0%	100%	67%	0%
Derechos de los miembros del consejo	2	0%	0%	50%	0%	0%
Funciones y responsabilidades claves del consejo	16	50%	0%	44%	50%	50%
DIMENSIÓN ECONÓMICA						
Valor económico directo generado y distribuido	5	20%	0%	40%	0%	20%
Valor de las importaciones y exportaciones	6	0%	0%	0%	0%	0%
Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades debido al cambio climático	3	100%	0%	0%	0%	33%
Obligaciones derivadas de programas de beneficios sociales	7	100%	0%	0%	29%	0%
Ayudas financieras recibidas de gobiernos	2	100%	0%	50%	100%	100%
Proyectos de inversión económica, características e impactos	7	0%	71%	14%	71%	0%
Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar por género y el salario mínimo local	6	100%	17%	33%	67%	0%
Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales	5	40%	0%	60%	80%	0%
Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local	2	100%	0%	50%	100%	0%
Investigación y Desarrollo	5	0%	60%	0%	0%	40%
Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados para el beneficio público	4	100%	0%	50%	0%	0%
Descripción de los impactos económicos indirectos significativos	3	100%	0%	33%	33%	0%
DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL						
Materiales utilizados	3	100%	33%	0%	100%	33%
Porcentaje de los materiales valorizados empleados	3	100%	0%	0%	100%	33%
Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias	6	100%	33%	83%	100%	17%
Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias	4	100%	0%	100%	100%	0%
Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia	2	100%	0%	50%	100%	50%
Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas	2	100%	0%	0%	100%	100%
Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas	4	75%	0%	25%	75%	50%
Captación total de agua por fuentes	1	100%	100%	100%	100%	0%
Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	2	100%	0%	0%	100%	50%

ANEXO 1. **Continuación**

UNCTAD	SVN	CAUX ROUND TABLE	ONU	THE STAKEHOLDER ALLIANCE	BENCH MARKS	OECD	BUSINESS IN THE COMMUNITY	SIGMA	G3.1 GRI
0%	33%	33%	0%	0%	33%	33%	0%	0%	33%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
0%	50%	0%	13%	0%	0%	13%	19%	38%	50%
20%	80%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%
100%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	38%	100%
0%	0%	0%	0%	43%	0%	0%	14%	0%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
43%	57%	0%	0%	43%	0%	0%	43%	0%	29%
0%	33%	33%	17%	0%	50%	0%	17%	17%	100%
80%	20%	0%	40%	40%	40%	0%	20%	40%	60%
0%	50%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
100%	40%	0%	20%	0%	0%	20%	0%	40%	0%
50%	75%	50%	75%	25%	75%	50%	100%	50%	100%
67%	67%	0%	67%	0%	67%	33%	100%	0%	100%
0%	33%	0%	33%	0%	67%	67%	0%	33%	100%
0%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	33%	33%	100%
0%	17%	0%	0%	0%	33%	0%	17%	33%	100%
0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	0%	100%
0%	50%	0%	100%	0%	50%	50%	50%	50%	100%
0%	50%	0%	50%	0%	100%	50%	50%	50%	100%
0%	50%	0%	0%	0%	25%	25%	25%	0%	75%
0%	100%	0%	0%	0%	100%	100%	100%	0%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	50%	50%	100%

ANEXO 1. **Estructura y contenido del marco general propuesto a nivel de cuestiones incluidas en cada apartado y dimensión y grado de similitud de los documentos analizados**

	Nº DE ITEMS POR CUESTIÓN	G3 GRI	CSR EUROPE	Nº6 AECA	ISO 26000	SG21
Agua reciclada y reutilizada	2	100%	0%	100%	100%	50%
Terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas	2	100%	0%	50%	100%	0%
Impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas	3	100%	0%	100%	100%	100%
Hábitats protegidos o restaurados	3	100%	0%	0%	100%	100%
Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad	2	100%	0%	75%	100%	100%
Especies desglosadas en función de su peligro de extinción	2	100%	0%	100%	100%	50%
Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero	3	100%	33%	50%	100%	33%
Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero	5	100%	0%	100%	40%	80%
Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas	4	75%	0%	100%	100%	100%
Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono	2	100%	0%	25%	50%	50%
NOx, SOx, y otras emisiones significativas al aire	3	100%	33%	0%	100%	67%
Vertidos totales de aguas residuales, según su naturaleza y destino	3	100%	0%	0%	67%	100%
Residuos generados según tipo y método de tratamiento	6	67%	50%	0%	100%	83%
Derrames accidentales más significativos	3	100%	33%	50%	100%	100%
Residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos	5	100%	0%	0%	20%	40%
Biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía	4	100%	0%	0%	100%	75%
Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios y grado de reducción de ese impacto	10	70%	0%	100%	90%	100%
Productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos	3	100%	0%	80%	100%	100%
Multas significativas y sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental	5	100%	20%	100%	20%	0%
Impactos ambientales significativos del transporte	3	100%	0%	60%	67%	100%
Gastos e inversiones ambientales	17	88%	0%	67%	94%	0%
Formación y sensibilización medioambiental	8	0%	25%	100%	88%	100%

ANEXO 1. **Continuación**

UNCTAD	SVN	CAUX ROUND TABLE	ONU	THE STAKEHOLDER ALLIANCE	BENCH MARKS	OECD	BUSINESS IN THE COMMUNITY	SIGMA	G3.1 GRI
0%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	50%	50%	100%
0%	50%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%
0%	33%	0%	33%	0%	100%	67%	33%	67%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	0%	0%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	100%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	100%
0%	33%	0%	0%	33%	0%	33%	33%	33%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	100%
0%	50%	0%	0%	0%	50%	25%	25%	75%	75%
0%	50%	0%	0%	50%	0%	50%	50%	0%	100%
0%	67%	0%	0%	33%	0%	33%	67%	33%	100%
0%	0%	0%	0%	100%	100%	33%	0%	33%	100%
0%	33%	0%	50%	50%	33%	33%	67%	33%	67%
0%	0%	0%	33%	0%	0%	67%	67%	0%	100%
0%	0%	0%	0%	60%	0%	20%	0%	0%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	25%	25%	25%	0%	100%
0%	90%	80%	70%	80%	90%	90%	0%	10%	80%
0%	33%	0%	0%	67%	33%	33%	33%	0%	100%
0%	20%	20%	0%	40%	20%	20%	20%	20%	100%
0%	0%	0%	33%	67%	0%	67%	33%	0%	100%
6%	53%	0%	12%	0%	6%	6%	0%	12%	88%
0%	50%	13%	13%	0%	50%	100%	25%	50%	50%

ANEXO 1. **Estructura y contenido del marco general propuesto a nivel de cuestiones incluidas en cada apartado y dimensión y grado de similitud de los documentos analizados**

	Nº DE ITEMS POR CUESTIÓN	G3 GRI	CSR EUROPE	Nº6 AECA	ISO 26000	SG21
DIMENSIÓN SOCIAL						
Impactos derivados de la entrada, operación y salida de la organización en las comunidades locales	7	100%	0%	43%	57%	57%
Compromiso con la comunidad local	8	13%	38%	38%	88%	63%
Filantropía	8	0%	88%	13%	38%	13%
Criterios y exigencias para la selección de proveedores y contratistas	12	0%	8%	83%	83%	92%
Gestión de proveedores	12	0%	8%	92%	33%	50%
Relación, participación y colaboración con proveedores	9	0%	0%	100%	22%	11%
Incidentes con proveedores	6	0%	17%	100%	67%	33%
Unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción	2	100%	0%	0%	100%	100%
Empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización	4	100%	0%	50%	50%	50%
Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción	6	83%	17%	33%	100%	100%
Políticas públicas y actividades de "lobbying"	3	100%	0%	0%	100%	100%
Aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países	3	100%	0%	0%	67%	67%
Prácticas monopolísticas y contra la libre competencia	4	75%	0%	75%	100%	100%
Sanciones y multas significativas derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	9	56%	0%	56%	33%	0%
Trabajadores desglosados por tipo de empleo, contrato y región, según género	18	50%	11%	44%	28%	11%
Nuevos empleados contratados y rotación media de empleados desglosados por grupo de edad, género y región	16	38%	25%	44%	38%	6%
Beneficios sociales para los empleados con jornada completa desglosado por emplazamientos con operaciones significativas	8	100%	0%	100%	100%	0%
Política retributiva de la organización	18	0%	6%	78%	72%	22%
Condiciones laborales	8	0%	0%	50%	88%	75%
Beneficios familiares	6	0%	0%	67%	67%	50%
Mecanismos de participación	10	0%	0%	100%	40%	50%
Empleados cubiertos por un convenio colectivo	3	67%	0%	33%	67%	67%
Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos	2	100%	0%	50%	100%	0%
Incidentes con trabajadores	8	0%	13%	88%	75%	63%
Trabajadores que están representados en comités y/o comisiones de seguridad y salud conjuntos de dirección-empleados	3	100%	0%	33%	67%	67%

ANEXO 1. **Continuación**

UNCTAD	SVN	CAUX ROUND TABLE	ONU	THE STAKEHOLDER ALLIANCE	BENCH MARKS	OECD	BUSINESS IN THE COMMUNITY	SIGMA	G3.1 GRI
0%	29%	0%	57%	0%	43%	0%	57%	57%	100%
13%	75%	38%	88%	0%	100%	25%	50%	50%	75%
0%	75%	38%	38%	38%	38%	0%	38%	25%	0%
0%	100%	33%	33%	0%	50%	17%	33%	25%	8%
0%	50%	50%	17%	0%	33%	8%	33%	33%	0%
11%	44%	44%	11%	0%	11%	11%	44%	56%	11%
0%	67%	67%	17%	0%	17%	0%	17%	17%	0%
0%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	100%
100%	0%	0%	50%	0%	50%	50%	0%	50%	100%
100%	0%	33%	67%	0%	33%	0%	67%	0%	83%
0%	0%	33%	67%	67%	67%	0%	0%	0%	100%
0%	0%	0%	0%	67%	0%	33%	0%	0%	100%
0%	25%	50%	25%	25%	25%	50%	50%	25%	75%
0%	22%	22%	22%	67%	22%	11%	33%	22%	67%
56%	61%	0%	6%	28%	6%	0%	11%	0%	72%
81%	31%	6%	25%	69%	38%	19%	38%	0%	56%
100%	13%	13%	0%	13%	100%	0%	13%	0%	100%
33%	61%	6%	22%	67%	22%	0%	28%	11%	0%
25%	13%	25%	63%	0%	38%	13%	13%	13%	0%
0%	50%	67%	67%	17%	67%	0%	50%	50%	100%
0%	50%	10%	70%	10%	30%	30%	10%	30%	0%
100%	0%	0%	33%	0%	33%	33%	33%	0%	67%
0%	0%	0%	0%	50%	0%	100%	0%	0%	100%
0%	88%	25%	63%	75%	63%	50%	63%	0%	38%
0%	33%	0%	67%	0%	67%	67%	0%	0%	100%

ANEXO 1. **Estructura y contenido del marco general propuesto a nivel de cuestiones incluidas en cada apartado y dimensión y grado de similitud de los documentos analizados**

	Nº DE ITEMS POR CUESTIÓN	G3 GRI	CSR EUROPE	Nº6 AECA	ISO 26000	SG21
Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por género	13	92%	31%	38%	46%	15%
Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad	11	36%	18%	64%	82%	82%
Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos	2	100%	0%	100%	100%	100%
Formación	14	36%	21%	57%	50%	50%
Programas de gestión de habilidades y de formación continua que apoyen a los empleados en la gestión del final de sus carreras profesionales	6	100%	0%	50%	83%	50%
Empleados por género que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional	3	67%	0%	67%	33%	0%
Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por género, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	12	67%	58%	83%	75%	100%
Relación entre salario base de las mujeres respecto a los hombres, desglosado por categoría profesional y por emplazamientos con operaciones significativas	4	100%	0%	50%	25%	100%
Acuerdos de inversión y contratos significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos	5	100%	0%	0%	40%	0%
Principales proveedores, contratistas y otros socios comerciales que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia	6	83%	17%	33%	50%	83%
Formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades	5	100%	0%	60%	60%	80%
Incidentes de discriminación y medidas correctivas adoptadas	7	43%	0%	43%	100%	71%
Actividades de la compañía y proveedores significativos en los que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos o ser violados, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos	5	60%	20%	100%	100%	100%
Actividades y proveedores significativos identificados que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su abolición efectiva	8	63%	13%	38%	100%	100%

ANEXO 1. **Continuación**

UNCTAD	SVN	CAUX ROUND TABLE	ONU	THE STAKEHOLDER ALLIANCE	BENCH MARKS	OECD	BUSINESS IN THE COMMUNITY	SIGMA	G3.1 GRI
85%	31%	0%	23%	38%	0%	0%	23%	0%	92%
18%	45%	27%	45%	27%	64%	45%	18%	27%	36%
0%	0%	0%	100%	0%	100%	100%	0%	50%	100%
57%	43%	50%	43%	0%	71%	21%	43%	7%	43%
0%	0%	0%	0%	83%	33%	17%	0%	0%	100%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	67%
83%	67%	67%	83%	92%	83%	67%	92%	50%	75%
100%	50%	75%	25%	75%	50%	25%	25%	25%	100%
0%	0%	40%	20%	0%	20%	0%	20%	20%	100%
0%	50%	50%	83%	0%	83%	0%	50%	50%	100%
0%	0%	20%	60%	0%	60%	0%	20%	40%	100%
29%	43%	57%	100%	14%	57%	43%	57%	29%	43%
0%	60%	0%	100%	20%	100%	100%	100%	20%	60%
0%	13%	25%	88%	13%	75%	50%	50%	25%	75%

ANEXO 1. **Estructura y contenido del marco general propuesto a nivel de cuestiones incluidas en cada apartado y dimensión y grado de similitud de los documentos analizados**

	Nº DE ITEMS POR CUESTIÓN	G3 GRI	CSR EUROPE	Nº6 AECA	ISO 26000	SG21
Operaciones y proveedores significativos identificados como de riesgo significativo de ser origen de episodios de toda forma de trabajo forzoso o no consentido y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación	4	100%	0%	50%	100%	100%
Personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades	3	100%	0%	33%	100%	67%
Incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas	5	80%	0%	20%	100%	0%
Incidentes relacionados con el abuso de los derechos humanos y mecanismos de resolución	2	0%	50%	0%	100%	100%
Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tal	10	90%	0%	100%	90%	100%
Incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad	13	46%	0%	77%	38%	69%
Información sobre los productos y servicios requerida por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos	7	86%	0%	29%	71%	14%
Incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes	6	83%	0%	50%	17%	33%
Satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente	20	15%	5%	90%	65%	90%
Cumplimiento de leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios en las políticas de marketing	9	56%	0%	56%	67%	78%
Incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing	5	100%	0%	40%	100%	40%
Mecanismos para proteger la privacidad del cliente	4	0%	0%	75%	100%	50%
Reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes	7	86%	0%	29%	43%	43%

ANEXO 1. **Continuación**

UNCTAD	SVN	CAUX ROUND TABLE	ONU	THE STAKEHOLDER ALLIANCE	BENCH MARKS	OECD	BUSINESS IN THE COMMUNITY	SIGMA	G3.1 GRI
0%	0%	25%	100%	0%	25%	50%	50%	25%	100%
0%	0%	0%	67%	0%	67%	0%	0%	0%	100%
0%	0%	20%	100%	40%	100%	0%	0%	20%	80%
0%	100%	0%	100%	100%	100%	0%	100%	0%	50%
0%	80%	90%	90%	40%	10%	90%	20%	0%	90%
0%	38%	31%	8%	85%	38%	69%	15%	23%	46%
0%	86%	0%	0%	43%	29%	57%	0%	0%	86%
0%	0%	17%	0%	83%	17%	83%	0%	17%	83%
0%	65%	5%	0%	20%	10%	20%	25%	10%	15%
0%	22%	22%	11%	0%	44%	0%	33%	0%	56%z
0%	80%	20%	0%	80%	20%	0%	0%	20%	100%
0%	50%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%
0%	71%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	86%

ANEXO 1. **Estructura y contenido del marco general propuesto a nivel de cuestiones incluidas en cada apartado y dimensión y grado de similitud de los documentos analizados**

	Nº DE ITEMS POR CUESTIÓN	G3 GRI	CSR EUROPE	Nº6 AECA	ISO 26000	SG21
Multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización	3	100%	0%	33%	0%	33%
Relación y comunicación con clientes	3	0%	0%	100%	100%	100%
Participación de los clientes	7	0%	0%	100%	14%	14%
Incidentes con clientes	3	0%	0%	100%	67%	100%
Compromiso con clientes	4	0%	0%	50%	75%	25%
Desarrollo ético de productos y servicios	7	0%	14%	86%	86%	71%

ANEXO 1. **Continuación**

UNCTAD	SVN	CAUX ROUND TABLE	ONU	THE STAKEHOLDER ALLIANCE	BENCH MARKS	OECD	BUSINESS IN THE COMMUNITY	SIGMA	G3.1 GRI
0%	0%	33%	0%	67%	0%	33%	0%	0%	100%
0%	67%	0%	33%	33%	0%	33%	0%	67%	0%
0%	29%	0%	14%	0%	14%	0%	14%	29%	0%
0%	67%	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%	0%
0%	50%	50%	0%	0%	25%	50%	25%	75%	25%
0%	29%	71%	43%	0%	57%	14%	29%	57%	0%

BIBLIOGRAFÍA

Argandoña, A. (1998) "The Stakeholder Theory and the Common Good", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, núm. 9, p. 1093-1102.
Ballou, B.; Heitger, D.L.; Landes, C.E. (2006) "The future of corporate social reporting", *Journal of Accountancy*, Vol. 202, núm. 6, p. 65-74.
Brown, H. S.; de Jong, M.; Levy, D.L. (2009) "Building institutions based on information disclosure: Lessons from GRI´s sustainability reporting", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, núm. 6, p. 571-580.
Coelho, P.R.P.; McClure, J.E.; Spry, J.A. (2003) "The social responsibility of corporate management: a classical critique", *Mid-American Journal of Business*, Vol. 18, núm. 1, p. 15-24.
Deegan, C. (2002) "The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 15, núm. 3, p. 282–311.
Forética (2011), Informe Forética de la Evolución de la Responsabilidad Social de las empresas en España.
Freeman, R.E. (1984): "Strategic Management: A stakeholder approach", Pitman, Boston.
Hubbard, G. (2011) "The quality of the sustainability reports of large international companies: An analysis", *International Journal of Management*, Vol. 28, núm. 3, p. 824-848.
McWilliams, A.; Siegel, D. (2001) "Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, núm. 1, p.117.
Moneva, J.M. (2005) "Información sobre responsabilidad social corporativa: Situación y tendencias", *Revista Asturiana de Economía*, Septiembre-Diciembre, núm. 34, p. 43-67.
Moneva, J.M. (2006): "Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar", 1ª Edición, Thomson-Cívitas, Madrid.

Nielsen, A.E.; Thomsen, C. (2007) "Reporting CSR- what and how to say it?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, núm. 1, p. 25-40.
Nieto, M.; Fernández, R. (2004) "Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management", *Universia Business Review*, Vol. 1, primer trimestre, p. 28-39.
Nikolaeva, R.; Bicho, M. (2011) "The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 39, núm. 1, p. 136-157.
Ortas, E.; Moneva, J.M. (2011) "Origins and development of sustainability reporting: Analysis of the Latin American context", *Globalization, Competitiveness & Governability*, Vol. 5, núm. 2, p. 16-37.
Piñuel, J.L. (2002) "Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido", *Estudios de Sociolingüística*, Vol. 3, núm. 1, p. 1-42.
Thomson, I. (2007) "Mapping the terrain of sustainability accounting", en Unerman, J.; Bebbington, J.; O'Dwyer (eds): "Sustainability, accounting and accountability", Routledge, London, p.19-36.
Wilmshurst, T.D.; Frost, G.R. (2000) "Corporate environmental reporting. A test of legitimacy theory", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 13, núm. 1, p. 10-26.

NOTAS

* Los autores aparecen por estricto orden alfabético.
1. Autor de contacto: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Universidad de Cádiz; Avenida Duque de Nájera 8; Cádiz, C.P. 11002; España.
2. Inicialmente se consideró el G3 como documento de referencia para establecer la estructura inicial del marco a desarrollar por ser la última versión, y por tanto más actualizada, del GRI. No obstante, dado que durante el desarrollo del presente estudio se publicó la versión G3.1, se consideró oportuno su inclusión y análisis.

UNIVERSIA
BusinessReview

Managing the last mile of the supply chain for spare parts*

Gestión de la última milla de la cadena de suministro para piezas de repuesto

Beatriz Minguela-Rata[1]
Universidad Complutense de Madrid
minguela@ccee.ucm.es

Sander De Leeuw
VU University Amsterdam and Nottingham Business School
sander.de.leeuw@vu.nl
sander.deleeuw@ntu.ac.uk

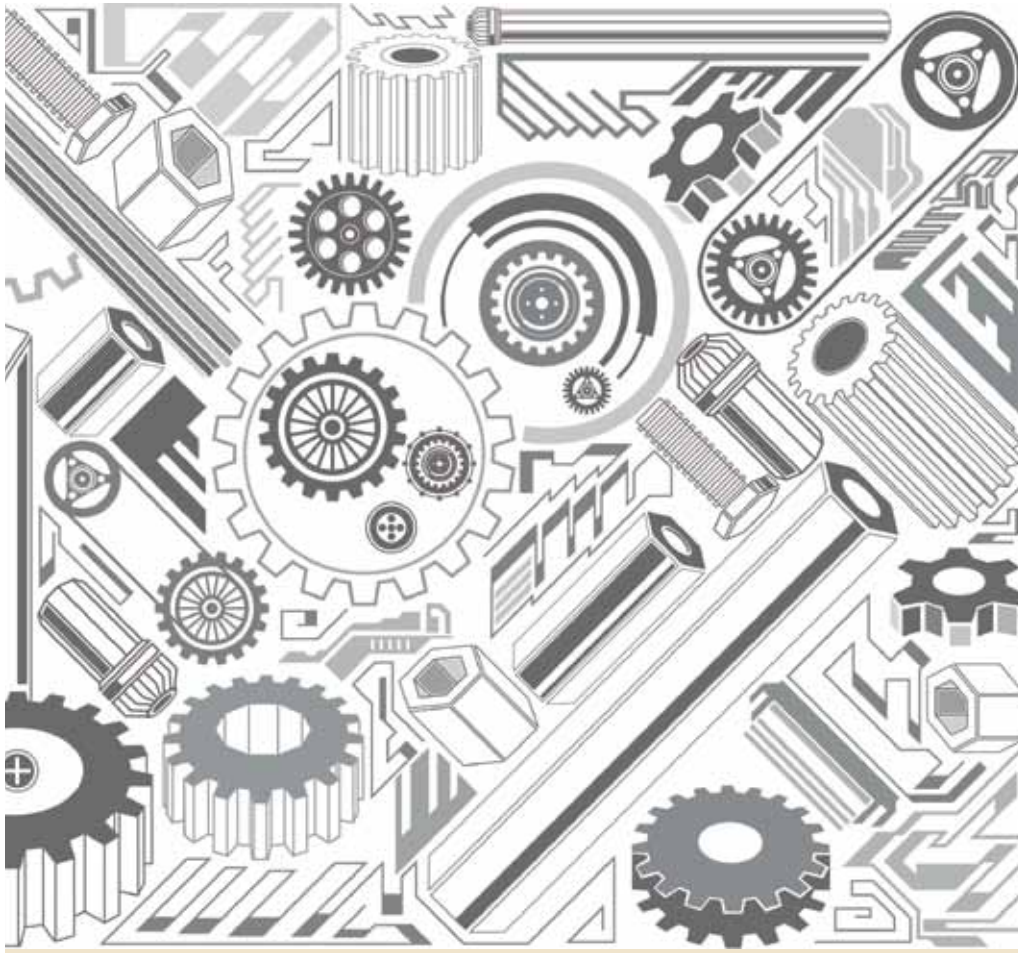
1. INTRODUCTION

The last mile - the last link in the supply chain to the consumer - forms an important component in physical distribution. Several studies express the importance of physical distribution on consumer loyalty and consumer satisfaction (de Koster, 2002; Thirumalai and Sinha, 2005). Heim and Sinha (2001) found that variables underlying the order fulfillment process such as ease of return, timeliness of delivery and product availability are significantly correlated with consumer loyalty. Somewhat the same is signaled by Thirumalai and Sinha (2005) who found on-time delivery, order tracking/status information, products meeting expectations and consumer support as variables measuring satisfaction with order fulfillment. Bromage (2001) especially mentions that for consumer satisfaction and loyalty, the last mile in the fulfillment process may be one of the most important.

Furthermore, physical distribution activities are very important from a cost perspective because e-fulfillment is one of the most expensive and critical operations of internet sellers (de Koster, 2002). The addition of the online channel makes the last mile more complex, by creating more search, order and after sales options for consumers and by creating more delivery possibilities in the last mile. Unique to e-fulfillment is that inventories may be decoupled from what is displayed to consumers. This increases

JEL CODE:
M11

Fecha de recepción y acuse de recibo: 1 de junio de 2013. Fecha inicio proceso de evaluación: 4 de junio de 2013. Fecha primera evaluación: 17 de junio de 2013. Fecha de aceptación: 4 de julio de 2013.



EXECUTIVE SUMMARY

In this paper we investigate the last mile of the supply chain for spare parts that consumers use for Do It Yourself (DIY) repair activities. We deploy a survey among Dutch consumers to identify preferred delivery methods and part ordering characteristics. We find a general willingness among Dutch consumers to perform DIY repair activities. Consumers furthermore prefer spare parts delivered directly to their house. Preferred part ordering characteristics depends on situational characteristics such as age and parts criticality.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

En este trabajo se analiza el diseño de la cadena de suministro en la última milla para las piezas de repuesto que usan los consumidores en las actividades de reparación que llevan a cabo ellos mismos. Se distribuyó una encuesta entre consumidores holandeses para identificar los métodos de entrega preferidos y las características de los pedidos. Los resultados indican que existe un deseo general entre estos consumidores de realizar actividades de reparación ellos mismos y prefieren la entrega directa de las piezas de repuesto. En cuanto a las características de los pedidos, depende de características coyunturales tales como la edad o lo críticas que sean las piezas.

flexibility in locating inventory (Agatz et al., 2008). The absence of inventory on display even makes it possible for retailers to avoid inventory altogether, by delivering consumer orders directly from their suppliers inventories, which is called drop-shipping (Agatz et al., 2008).

In this research, we focus on after sales service supply chains, and in particular on spare parts because after sales service is generally seen as an important source of differentiation, additional revenue and also as essential for increasing consumer satisfaction and loyalty (e.g. Cohen and Lee, 1990; Goffin, 1999). Spare parts management is considered one of the most important areas in after sales services (Gaiardelli et al., 2007).

When using the direct delivery method, products are delivered to a given location, mostly to the home, where the consumer accepts the delivery. The personal contact with the consumer increases delivery time but also offers an opportunity to have face-to-face contact

Little research has been done on spare parts distribution in business to consumer (B2C) settings. In practice this area is rapidly expanding as examples of companies supplying spare parts to their consumers show. Large companies like Philips[2] and Siemens[3] for example are already extending after sales services by offering the opportunity to buy spare parts for their consumer products via their websites. These companies offer consumers not only access to repair centers or the option of sending mechanics to your home, but also support replacing failed components yourself. Literature on consumer self-servicing in the home improvement and maintenance sector shows a broad consumer willingness in doing work themselves without the paid services of a professional (Adriaenssens and Hendrickx, 2009). No research however is known that focuses on the specific consumer requirements and last mile supply chain design for do-it-yourself (DIY) part replacement activities.

In this paper we take a consumer centric view on spare part management and investigate last mile supply chain design to support consumer DIY repair. Literature noted some motivations for performing DIY activities (Wikström, 1996; Williams, 2004; Etgar 2008; Wolf and McQuitty, 2011): economic constraints, a lifestyle choice (sense of freedom, of power, of craftsman, flexibility, pleasure, self-identity, uniqueness, etc.), lack of access to, or lack of reliability and quality of professionals. We investigate delivery methods and ordering characteristics in the last mile of the supply chain for spare parts that consumers intend to use for DIY repair activities.

2. DELIVERY METHODS AND ORDERING CHARACTERISTICS OF THE LAST MILE

KEY WORDS
Last mile, Supply chain, Spare parts, Do it yourself repair

PALABRAS CLAVE
Última milla, Cadena de suministro, Piezas de repuesto, Reparaciones realizadas por el consumidor

The last mile is deemed critical in supply chain success and hence critical to manage well. For this last mile, many delivery options and corresponding designs of physical distribution exist (cf. Agatz et al. 2008). In this research we focus at three common delivery methods: direct delivery to a home or job address, in-store pick up from a dealer, and pick up from a post office.

When using the direct delivery method, products are delivered to a given location, mostly to the home, where the consumer accepts the delivery. The personal contact with the consumer increases delivery time but also offers an opportunity to have face-to-face contact. In this kind of delivery, consumers may sometimes also choose a time window. In this case, both delivery and picking timetables become more inflexible (Kämäräinen et al., 2001). High demand for certain time slots, travel time uncertainties and short time windows further complicates the delivery task (Hays et al., 2004), and failures in actual delivery success vary considerably among carriers (Edwards et al., 2010), depending on the carriers' policies for dealing with no-one-at-home. To deal with this, parcel delivery companies offer a second delivery attempt. Dutch parcel deliver company PostNL for example has a website "www.mijnpostnl.nl" where you can indicate how you would like to receive your parcel for the second delivery attempt. Consumers may also call to set up a new delivery appointment. There is also a possibility to indicate a physical location to pick up a product; DHL for example has designated pick-up and delivery points inside stores of Dutch bookstore chain Bruna.

In case of in-store pick up from a dealer the products are shipped to retailer/agent locations and consumers travel to the store to pick up the products they ordered. Requirements for this approach are that the products are easy to carry (for example a part such as a wheel from a stroller) and that the retail/agent stores are located near consumers; it must be convenient to participate. Some Internet-only companies therefore partner with retailer channels in order to make this approach feasible (Lee and Whang, 2001). The downside of in-store pickup is that the service experience is not as good as with other delivery methods because consumers have to travel to and from the store. On the other hand, total delivery costs are lowered compared to home delivery (Hays et al., 2004) and cost savings

may be realized with the possibility of aggregating multiple orders and combining such shipments with regular store replenishments (Steinfield et al., 2002; Agatz et al., 2008). The in-store pickup model also solves problems of traditional retailers like the inability to offer 24-hour shopping while at the same time solving problems of internet firms such as the lack of access to local delivery and repair services (Pyke et al., 2001). Furthermore, according to case studies done by Steinfield et al. (2002) the in-store pickup model also drives in-store foot traffic and helps overcoming concerns about the perceived security of online payment since consumers may pay in the store. It enhances consumer trust and reduces buyer risk further by the presence of physical outlets that can accept product returns.

Pick up from a post office or another third party parcel carrier location could be interpreted as a kind of in-store pickup model. This may be a solution in serving rural areas where the density of retailer outlets is low. In Japan, convenience stores like 7-Eleven have been used for some time and in the USA office parks and train stations are known pick-up locations (Lee and Whang, 2001; Hays et al., 2004). In Holland, post offices and so-called 'Kiala points' (pickup and delivery points in local shops that are part of a shipping & delivery network) may be used to pick up products.

The drawbacks and advantages of this delivery method are almost the same as with the in-store pickup model. An important difference between the methods is that personnel at the associated retailer/dealer possess product or brand specific experience and knowledge, while personnel at a third party pick up locations do not. Also the return of products may be considered as being part of the last mile. Of course it is best to avoid returns at all but if returns are inevitable three general return options exist. First, products may be passed to a parcel delivery company who collects the item as part of the usual delivery round and/or organizes separate pick up runs (Edwards et al., 2010). Second, consumers can send items back using standard postal services. Third, a collaborative approach like the in-store pickup method may be used: goods can be returned at retail stores or at third party pick up/return locations (Lee and Whang, 2001; Agatz et al., 2008). This practice reduces return handling costs and its popularity depends also here on the density of (return) locations (Edwards et al., 2010).

However, no one best strategy exists. As Lee and Whang (2001) point out the right last mile delivery strategy depends on a

company's business environment and on the characteristics of its products. In line with this, Thirumalai and Sinha (2005) conclude that consumer expectations of order fulfillment vary across product types, e.g. customer expectations of order fulfillment for specialty goods such as cameras are relatively higher than that for convenience goods such as groceries or personal care products. Similarly, findings of Mentzer et al. (2001) suggest that consumers' perceptions about aspects of logistics service quality and the relative importance they play in consumer satisfaction differ by product segment.

Consumers are likely to order a critical part directly after failure. Similar to B2B environments where 24/7 processes (continuing around the clock, 24 hours per day, 7 days per week) are common, the ability to order 24/7 is likely to be valued by consumers, particularly for critical spare parts. Furthermore, if criticality of a part increases consumers may be more involved in the process to obtain the right parts on time. Highly involved consumers appreciate high levels of service (Wallace et al. 2004). Receiving detailed order status information will be appreciated more as part criticality increases – and is possible with the infrastructure of parcel delivery companies. Appreciation is also expected when more expensive products are ordered. People feel more risk buying an expensive part; this negative feeling may be somewhat reduced by receiving order status information as this removes uncertainty and gives the consumer more peace of mind.

Another relevant ordering aspect is the extent to which consumers prefer to order spare parts at the original manufacturer. Consumers may find it less risky ordering a part at the original equipment manufacturer (OEM), compared with a retailer. The risk to receive an incompatible part or to receive incorrect advice may be smaller in case of an OEM. One may therefore reason that criticality as well as the value of a spare part relate positively to the preference of ordering at the (OEM). Last, also time pressured consumers may find it more attractive to order at the (OEM), as they don't want to spend time considering other options or companies.

Therefore, this paper seeks to respond to two main questions:

Q1. What is the effect of spare parts characteristics on the attractiveness of last mile delivery methods?

Q2. What is the effect of spare parts characteristics on last mile ordering characteristics?

3. CONSUMERS PREFERENCES FOR DIY REPAIR

A web-based survey has been developed to test the questions. The development and distribution of the questionnaire took place in close cooperation with a company specialized in child safety seats. We cooperated with this company to ensure that we could target an audience that is familiar with a product. Furthermore, the replacement of some key parts of the product (such as wheels) is relatively easy to execute. The target population consisted of 3000 young Dutch parents. These people were invited by e-mail to participate in the survey. The electronic survey was visited by 253 persons and questionnaires were fully completed by 151 respondents; 122 of them indicated they are willing to replace parts themselves. The empirical analysis was made using information of these 122 respondents. This yields a final response rate of 4.07%. **Table 1** shows the general respondent information from the research sample. The number of female respondents is quite high but our response is in line with normal patterns since woman typically shop online much more.

Table 1. **Sample characteristics (N=122)**

AGE	%	URBANIZATION*	%
23-29	28.69%	No urbanization	9.17%
30-34	52.46%	Low urbanization	23.33%
35-39	9.01%	Average urbanization	24.17%
40+	9.84%	Strong urbanization	31.67%
Average	31.74 year	Very strong urbanization	11.67%
EDUCATION	**%**	**FAMILY STATUS**	**%**
Secondary school	9.92%	With partner, youngest child 0-10	89.26%
Vocational training	38.84%	With partner, youngest child >10	2.48%
Professional higher education	36.36%	Single partner, youngest child 0-10	4.91%
University	14.88%	With partner, without children	3.31%
GENDER	**%**		
Female	95.08%		
Male	4.92%		

* Same classes used as the region address density classes of Dutch Central Bureau of Statistics (CBS, 2011).

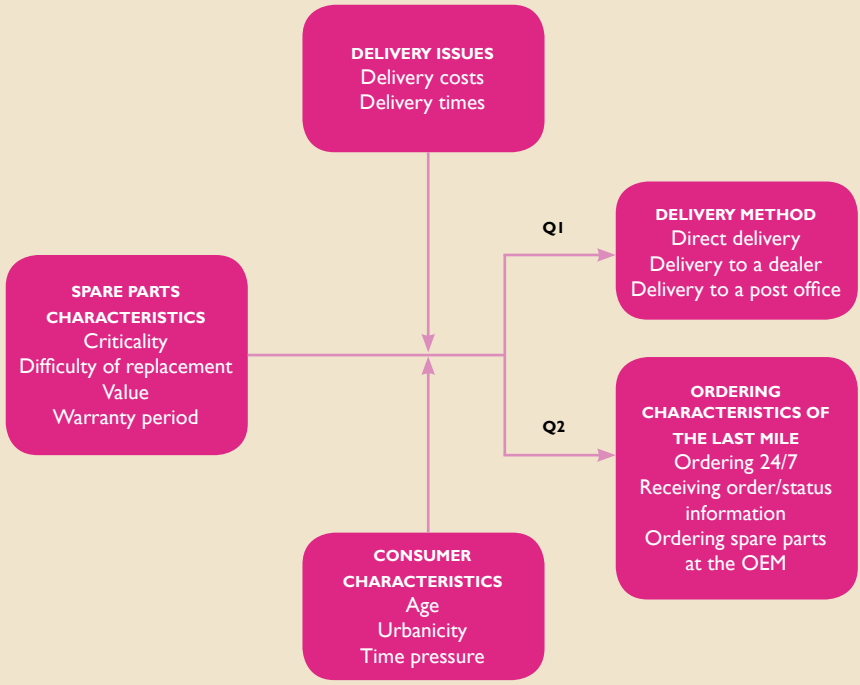
The questionnaire starts with the presentation of a spare part replacement situation. This situation sketch contains a stroller with a specific defective part that could be replaced. In the accompanied text, the respondent is told whether tools are needed for the replacement and whether the defect is within warranty or not. 14 different part replacement situations have been designed; the survey software randomly assigns only one situation to each questionnaire, so each respondent is confronted with only one situation. The designed situation differs in the nature of the defect, in the spare part to be replaced, in the criticality of the defect, spare part value (price) and the difficulty of replacement.

Respondents are asked to rate the attractiveness of some logistical preferences and how they perceive some spare part characteristics. Specifically, respondents were asked to indicate the attractiveness of three delivery methods for delivery of a specific type spare part described in the situation sketch (e.g. a defective wheel form a stroller needs to be replaced): direct delivery (to the home or to the office), picking up the spare part at a dealer location, or picking up the part from a post office. With regard to ordering characteristics, respondents were asked to rate on a 7-point scale the importance of being able to order this spare part 24/7, and the importance of being informed in detail on the progress of the order. Finally, respondents were asked to indicate on a 7-point scale whether they preferred to order the spare part at the original manufacturer (OEM) rather than at another company. This question enables us to examine the relation between spare part characteristics and the loyalty towards the original manufacturer of the product for which consumers seek spare parts.

Understanding that there are many characteristics of spare parts that may influence delivery methods and ordering characteristics, we decided to include the following four: criticality, difficulty of replacement, value, and warranty period. After reviewing the situation sketch, respondents are asked to rate on a 7-point scale to what extent they agree with a few statements related to these issues. The spare part characteristic warranty is described in the accompanied text of the situation sketch (it is indicated whether the defect described occurs within –takes the value 1- or outside warranty –takes the value 0-).

Two groups of control variables were introduced: (1) consumer characteristics (more specifically: age, urbanicity, and time pressure) and (2) delivery issues (more specifically: delivery costs and delivery times). **Figure 1** summarizes the model of this study.

Figure 1. **Proposed model**



With regard to consumer characteristics, age is simply measured with an open-ended question. Urbanicity is measured by asking the four numbers of the zip code. Each zip code is linked to a geographical region, which can be connected to national population data (CBS, 2011). Then for each region the corresponding region address density is recorded using additional population data (CBS, 2011). This results in a continuous variable measuring urbanicity. Finally, in relation to time pressure, respondents were asked to indicate their personal attitude towards time on a 7-point scale.

With respect to delivery issues, respondents were asked for the acceptability of longer delivery/pick up times (delivery within 7 days) measured on a 7 points scale, and what they think the maximum shipping costs should be (the answer options range from free delivery to maximal 15 euro of shipping costs).

The demographic background information of respondents shows that the research sample can be considered as representative for the targeted population, Dutch (young) parents. No remarkable

differences were found, so the answers by the research sample are generalizable for the targeted population. The results of the multiple linear regressions on delivery methods and ordering characteristics are showed in **table 2**. We observed that some adjusted R^2 values are relatively low for the delivery methods, which indicates that the attractiveness of delivery methods is determined by other variables not included in the model; this issue requires more investigation.

Table 2. **Multiple linear regressions on the delivery methods and ordering characteristics (standard error in parentheses)**

	DIRECT DELIVERY	DELIVERY TO A DEALER	DELIVERY TO A POST OFFICE	ORDERING 24/7	RECEIVING ORDER/STATUS INFORMATION	ORDERING SPARE PARTS AT THE OEM
INTERCEPT	**6.60*** (0.60)**	n.s.	**4.37* (1.94)**	**7.47*** (1.27)**	**7.50*** (1.14)**	**3.22+ (1.73)**
CRITICALITY	n.s.	n.s.	n.s.	**0.21*** (0.08)**	n.s.	**0.31*** (0.11)**
DIFFICULTY OF REPLACEMENT	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
VALUE	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
WARRANTY PERIOD	n.s.	**-0.63+ (0.37)**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
AGE	n.s.	n.s.	**-0.08+ (0.04)**	n.s.	**-0.05** (0.03)**	n.s.
URBANICITY	**-0.09+ (0.05)**	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
TIME PRESSURE	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
DELIVERY COSTS	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
DELIVERY TIMES	n.s.	**0.28* (0.13)**	n.s.	**-0.37*** (0.10)**	n.s.	n.s.
F	n.s.	n.s.	n.s.	6.06***	4.77***	2.76**
R^2	0.06	0.12	0.08	0.33	0.28	0.18
AJUSTED R^2	-0.01	0.05	0.02	0.28	0.23	0.13

***p≤0.001; **p≤0.01; *p≤0.05; +p≤0.1
n.s.: not significant.

4. CONCLUSIONS AND MANAGERIAL IMPLICATIONS

One of the main findings is that there is a general willingness to replace spare parts among consumers for the types of spare parts we investigated: 80.79% of our respondents indicated they are willing to perform DIY repairs. Hence there will be a demand for services that provides spare parts to consumers, which may also open up new avenues for companies active in after sales.

Careful investigation of the rough sample data revealed that almost all respondents rated the attractiveness of direct delivery higher (82,8%) than the attractiveness of the other two (pick-up) options (6.62% each one). Therefore it may be concluded that independent of consumer characteristics and independent of delivery cost and times, consumers prefer to obtain the types of spare parts we investigated by direct delivery to the requested address as opposed to collection from a dealer or a post office. This may relate to the fact that consumers need to make a physical effort (customers have to travel to and from the store or the post office) to collect items and hence see it as an inconvenience for this type of item, in line with what Lee and Whang (2001) suggested. Our investigation furthermore shows that, on the one hand, consumers living in rural areas feel less attracted to pick up spare parts due to the limited accessibility of dealers and post offices; they therefore prefer direct delivery. In contrast, consumers living in urban areas feel less attracted to delivery method. This might be due to opportunity cost, i.e., consumers cannot spend their free time on the great variety of activities that big cities offer when waiting at home for delivery. On the other hand, if a part failure takes place after warranty expiration (implying that consumers need to pay for spare parts themselves), consumers are more attracted to picking up spare parts themselves at dealers. Consumers may prefer this kind of delivery method due to the possibility of personal communication and face-to-face contact. Consumers can discuss their issues with a knowledgeable person face-to-face and therefore may be able to reduce their perceived risk. Finally, consumers who accept longer delivery times prefer pick up of spare parts at a dealer. We also found that, compared to younger customers, older consumers feel less attracted to pick up spare parts at a post office Normally older consumers are more accommodated and less active than younger consumers. Hence, a round trip to the post office when picking up a product can be an inconvenience for older consumers. Our research furthermore reveals the situational relevance of ordering characteristics. The more consumers perceive a part as critical - implying a larger problem caused by the part failure – the more consumers rate the ability of 24/7 ordering as important. Furthermore, the less they accept longer delivery times, the more consumers rate the ability of 24/7 ordering as important. With regard to obtaining status information during the order to delivery process we find that age has a negative influence on the importance of receiving this information. Receiving up to date last mile order information is a relatively recent development. One may expect that, as we mentioned before, older consumers are more accustomed to traditional methods compared to younger consumers and younger people actually expect more information on their order.

Finally, in relation to ordering spare parts at the OEM, consumers are more loyal to the original manufacturer of the product if a critical spare part is needed. The potential consequences of receiving an incompatible part, still having to deal with a broken product and a possible financial loss are larger if criticality increases. For less critical parts, consumers rather refer to go to a variety of potential suppliers. Value, warranty period and difficulty of replacement do not have an influence on the attractiveness to order at the OEM.

This preference for obtaining spare parts from OEMs implies that local retailers or dealer stores are to some extent skipped in the supply chain. This gives manufacturers the opportunity to take more control over the spare part supply chain. Direct delivery of spare parts provides a manufacturer with valuable information on consumer demand and on consumer wishes. This information on sales is normally not directly visible as it comes from the dealers, but is especially valuable in spare part supply chains. Managing spare parts demand is one of the main problems in spare part management because demand is often infrequent, interspersed by periods of no demand at all or very variable in size (Fortuin and Martin, 1999). Receiving better sales data of spare parts is for a manufacturer extra valuable as it may also reveal problems with products earlier. More efforts from OEMS to provide the opportunity for consumers to obtain spare parts directly may therefore be expected – although this not necessarily means that the OEM will also execute fulfillment. Given the availability of experienced companies in global online order fulfillment we expect that many OEMs will outsource the fulfillment part. On the other side, skipping local retailers in the DIY spare parts supply chain could also entail in an increased possibility of multichannel conflict. Concurrent channel use can benefit consumers but might create conflict through competition between the channels (Neslin et al., 2006), because demand is actually rerouted directly to an OEM instead of via intermediary parties. Compensation agreements between channel partners may have to be considered by OEMs to overcome potential conflicts in the supply chain.

The preference for obtaining critical spare parts directly from an OEM also enables companies to centralize a large part of spare parts stock. Keeping spare parts decentralized at local retailers is however infeasible in practice because the number of spare parts to be kept in stock is enormous. The OEM is better suited to store the parts, with the added advantage that centralization of stock makes it possible for companies to reduce demand variability by aggregating demand and thus reduce safety stocks. It has to be noticed that having consumers order spare parts directly at OEMs implies a changed way of working in the OEM warehouse, compared

to taking and processing orders from stores or companies. Direct consumer deliveries result in many small transactions and many order lines to be planned and managed. This may call for execution of the warehousing and fulfillment activities by a third party company.

Our research results must be interpreted with some caution since the research has its limitations, which are largely derived from small sample size and geographical scope (the Netherlands). Furthermore, the sample primarily consisted of females. Another limitation is related to the object of research. Respondents are only asked for their preferences with regard to spare parts of child safety products such as strollers. The selection of more product groups may generate more generalizable results. Furthermore, in this research respondents have been interrogated on their intended choices and preferences; once spare parts supply chains for DIY repair become more common it would be beneficial to test actual choices instead of intentions. Last it should be noticed that the survey method we used, an internet questionnaire for which the invitation was sent by e-mail, could lead to a bias towards more experienced internet users. Summarizing, future research should focus at analyzing actual choices of consumers in the shopping for spare parts (not only preferences and intended choices), at testing of consumer choices and preferences for spare parts of other household applications, and at including additional consumer and spare part characteristics.

REFERENCES

Adriaenssens, S.; Hendrickx, J. (2009) "Modes of production in home maintenance: Accounting for the choice between formaility, off the books and self-provisioning", *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 33, núm. 5, p. 596-603.

Agatz, N.A.H.; Fleischmann, M.; Van Nunen, J.A.E.E. (2008) "E-fulfillment and multi-channel distribution – A review", *European Journal of Operational Research*, Vol. 187, núm. 2, p. 339-356.

Bromage, N. (2001) "Keep the customer satisfied", *Supply Management*, Vol. 6, núm. 10, p. 34-36.

Cohen, M. A.; Lee, H.L. (1990) "Out of touch with customer needs? Spare parts and after sales service", *Sloan Management Review*, Vol. 31, núm. 2, p. 55-66.

De Koster, R.B.M. (2002) "Distribution structures for food home shopping", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32, núm. 5, p. 362-380.

Edwards, J.B.; McKinnon, A.C.; Cullinane, S.L. (2010) "Comparative analysis of the carbon footprints of conventional and online retailing a 'last mile' perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40, núm. 1/2, p. 103-123.

Etgar, M. (2008) "A descriptive model of the consumer co-production process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, núm. 1, p. 97-108.

Fortuin, L.; Martin, H. (1999) “Control of service parts”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, núm. 9, p. 950-971.
Gaiardelli, P.; Saccani, N.; Songini, L. (2007) “Performance measurement systems in after-sales services: an integrated framework”, *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 9, núm. 2, p. 145-171.
Goffin, K. (1999) “Customer support: A cross-industry study of distribution channels and strategies”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 29, núm. 6, p. 374-398.
Hays, T.; Keskinocak, P.; de López, V.M. (2004) “Strategies and challenges of internet grocery retailing logistics”, In Geunes, J.; Akçali, E.; Pardalos, P.M.; Romeijn, H.E.; Shen, Z-J. (eds.): *Applications of supply chain management and e-commerce research*, p. 217-251. Springer Science + Business Media, New York.
Heim, G.R.; Sinha, K.K. (2001) ”Operational drivers of customer loyalty in electronic retailing: An empirical analyses of electronic food retailers”, *Manufacturing and Service Operations Management*, Vol. 3, núm. 3, p. 264-271.
Kämäräinen, V.; Saranen, J.; Holmström, J. (2001) “The reception box impact on home delivery efficiency in the e-grocery business”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 31, núm. 6, p. 414-426.
Lee, H.L.; Whang, S. (2001) “Winning the Last Mile of e-commerce”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, núm. 4, p. 54-62.
Mentzer, J.T.; Flint, D.J.; Hult, G.T. . (2001) “Logistics service quality as a segment-customized process”, *Journal of Marketing*, Vol. 65, núm. 4, p. 82-104.
Neslin, S.A.; Grewal, D.; Leghorn, R.; Shankar, V.; Teerling, M.L.; Thomas, J.S.; Verhoef, P.C. (2006) “Challenges and opportunities in multichannel customer management”, *Journal of Service Research*, Vol. 9, núm. 2, p. 95-112.
Pyke, D.F.; Johnson, M.E.; Desmond, P. (2001) ”E-fulfillment: It’s harder than it looks”, *Supply Chain Management Review,* Vol. 3, núm. 1, p. 26-32.
Steinfield, C.; Bouwman, H.; Adelaar, T. (2002). “The dynamics of click-and-mortar electronic commerce: Opportunities and management strategies”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 7, núm. 1, p. 93-119.
The Dutch Central Bureau of Statistics (2011) Retrieved August 8, 2011, http://www.cbs.nl/en-GB/menu/home/default.htm?Languageswitch=on
Thirumalai, S.; Sinha, K.K. (2005) “Customer satisfaction with order fulfillment in retail supply chains: Implications of product type in electronic B2C transactions”, *Journal of Operations Management,* Vol. 23, núm. 3-4, p. 291-303.
Wallace, D.W.; Giese, J.L.; Johnson, J.L. (2004) “Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies”, *Journal of Retailing*, Vol. 80, núm. 4, p. 249-263.
Wikström, S. (1996) “Value creation by company-consumer interaction”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, núm. 5, p. 359-374.
Williams, C.C. (2004) “A lifestyle choice? Evaluating the motives of do-it-yourself (DIY) consumers”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, núm. 4-5, p. 270-278.
Wolf, M.; McQuitty, S. (2011) “Understanding the do-it-yourself consumer: DIY motivations and outcomes”, *AMS Review*, Vol. 1, núm. 3-4, p. 154-170.

NOTES

* Acknowledgement: The authors would like to thank Lars Hijstek for his support in data collection for this research. They furthermore thank the anonymous reviewers for their comments and financial aid from the Spanish Ministry of Science and Technology Project ECO 2010-19787 and CajaMadrid Foundation.
1. Contact author: Departamento de Organización de Empresas; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; COMPLUTENSE UNIVERSITY OF MADRID; Campus de Somosaguas; 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid); Spain.
2. http://www.philips-tienda.es/store/catalog/category%3AALLPARTS_CA_ES_SHOPPUB/category/ALLPARTS_CA_ES_SHOPPUB/ES/es?navCount=0
3. http://www.siemens-eshop.com/eshop/siemens/es/busquedarepuestos1.htm

UNIVERSIA
BusinessReview

Belén Gill de Albornoz
Universitat Jaume I & IVIE
noguer@cofin.uji.es

Predicción del fracaso empresarial en los sectores de construcción e inmobiliario: Modelos generales versus específicos*

Corporate failure prediction in the construction and real estate industries: General versus industry-focused models

Begoña Giner[1]
Universitat de València
begona.giner@uv.es

1. INTRODUCCIÓN

Las entidades financieras son las más interesadas en desarrollar modelos de predicción de quiebra, ya que son necesarios para evaluar y gestionar el riesgo de crédito (Morningstar, 2012). Basar decisiones de crédito en modelos de predicción de insolvencia poco precisos genera dos tipos de error: (1) conceder crédito a empresas que resulten insolventes; y (2) no financiar empresas solventes. Ambos errores generan una asignación ineficiente de los recursos. NO obstante, predecir la insolvencia empresarial es de interés para todos los agentes económicos: accionistas, empleados, clientes, proveedores, auditores, acreedores o directivos, cuya riqueza y bienestar depende de la capacidad de las empresas para sobrevivir. A estos últimos, los modelos de predicción de la insolvencia pueden proporcionarles señales sobre la existencia de problemas, permitiéndoles introducir medidas correctoras que eviten el fracaso. La magnitud de la crisis económica que sufre este país y el protagonismo

CÓDIGOS JEL:
G33, C14

Fecha de recepción y acuse de recibo: 26 de marzo de 2013. Fecha inicio proceso de evaluación: 26 de marzo de 2013. Fecha primera evaluación: 22 de abril de 2013. Fecha de aceptación: 17 de julio de 2013.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo investiga si la estimación de modelos específicos sectoriales permite predecir mejor el fracaso que la estimación de un modelo general. Los resultados confirman que la rentabilidad, la rotación de las existencias, el endeudamiento, la liquidez, el crecimiento, la edad y las condiciones económicas generales afectan a la probabilidad de insolvencia, pero hay diferencias sectoriales. Por otro lado, aunque para las empresas constructoras tiene similar capacidad predictiva un modelo específico sectorial que un modelo general, no sucede lo mismo en el sector inmobiliario.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper looks at the advantages of industry-focused versus general models to better predict corporate failure. The results confirm that profitability, stock turnover, leverage, liquidity, size, business growth, age, and general economic conditions are determinants of the failure, but there are differences between industries. In addition, it is found that a specific model estimation has similar predictive power than a general one in the construction industry, while that is not the case in the real estate industry.

de los sectores de construcción e inmobiliario en la misma justifican el desarrollo de trabajos encaminados a mejorar los modelos de predicción de quiebra en estos sectores.

La literatura en finanzas y contabilidad se ha ocupado profusamente de la predicción del fracaso empresarial a partir de ratios contables. Bellovary et al. (2007) identifican hasta 165 trabajos tras el trabajo seminal de Altman (1968). Una preocupación constante es si es adecuado aplicar a cualquier tipo de empresa modelos estimados en muestras de empresas con características distintas. En este sentido, Altman (2002) indica que realizar ajustes *ad hoc* a su modelo *Z-score* para aplicarlo a empresas no cotizadas no es correcto, y Lizarraga (1998) concluye que para empresas españolas funciona mejor si se estima con menos variables, profundizando en el endeudamiento y la carga financiera. Por otra parte, ya que los ratios financieros difieren entre sectores (Standard and Poor's, 1982), algunos autores destacan la necesidad de controlar el efecto sectorial al realizar la estimación (Platt y Platt, 1991). En efecto, diversos trabajos han puesto de relieve que dadas las diferencias sectoriales en cuanto a nivel de competencia, concentración, etc., incluso presentando estados financieros idénticos, la probabilidad de quiebra puede diferir entre empresas de distintos sectores (Chava y Jarrow, 2004). Estos argumentos subyacen a las propuestas de plantear modelos específicos sectoriales. En la literatura encontramos modelos de predicción de quiebra para hospitales, casinos, aerolíneas, empresas de servicios de internet, hoteles, empresas constructoras, de la industria textil o entidades financieras.

En principio, cuanto más difiera un sector respecto a otros, mayor debería ser la ventaja de estimar un modelo sectorial, compensando la desventaja que genera disponer de una muestra menor para la estimación

En principio, cuanto más difiera un sector respecto a otros, mayor debería ser la ventaja de estimar un modelo sectorial, compensando la desventaja que genera disponer de una muestra menor para la estimación. Sin embargo, esta cuestión está pendiente de explorar. En este trabajo nos planteamos contrastar si la estimación de un modelo específico sectorial produce mejores resultados que la estimación de un modelo general. En particular, nos centramos en los sectores de construcción e inmobiliario, que tradicionalmente han tenido un peso relativo importante en la economía española, y a los que la literatura ha prestado escasa atención.

Durante el periodo 1995-2007 se produjo en España un crecimiento sin precedentes de la actividad inmobiliaria, provocando el sobredimensionamiento de los sectores relacionados, que están sufriendo con rigor los efectos de la crisis. Por otra parte, hay evidencia de que la estructura económico-financiera de estos sectores difiere entre sí, y también de

PALABRAS CLAVE
Fracaso empresarial, Modelos de predicción de quiebra, Ratios, Sector construcción, Sector inmobiliario

KEY WORDS
Corporate failure, Bankruptcy prediction models, Ratios, Construction industry, Real estate industry

la de las empresas industriales (Fernández de Guevara et al., 2010), lo que podría justificar la estimación de modelos de predicción de quiebra específicos. Además de proporcionar evidencia sobre los factores explicativos del fracaso en estos sectores, en este trabajo se estudia si las características propias de los sectores de construcción e inmobiliario requieren estimar modelos específicos o si sería adecuado evaluar la probabilidad de insolvencia en los mismos a partir de modelos generales, estimados en muestras de empresas de sectores heterogéneos.
Disponemos de más de 4.600 empresas españolas que presentaron concurso de acreedores durante el periodo 2005-2010, de las que aproximadamente la mitad corresponden a los sectores objeto de estudio, y el resto son empresas industriales. El modelo de predicción de quiebra seleccionado se estima con las observaciones del periodo 2005-2009 en muestras de los tres sectores: construcción, inmobiliaria e industrial, así como en una muestra general que agrega todas las empresas. Las observaciones del año 2010 constituyen las muestras de validación, para las que calculamos la proporción de errores tipo I y tipo II cometidos al considerar cada estimación. Los resultados indican que los errores cometidos en la muestra de validación de empresas constructoras por el modelo de predicción de quiebra estimado únicamente con empresas de dicho sector son similares a los cometidos por el mismo modelo estimado con todas las empresas. En cambio, en el sector inmobiliario la estimación específica sectorial tiene mayor capacidad predictiva que la estimación general.

2. UN ESTUDIO DEL FRACASO EN LAS EMPRESAS NO COTIZADAS ESPAÑOLAS

Dada la falta de unanimidad sobre la definición de fracaso empresarial, en este trabajo adoptamos la definición jurídica: una empresa se considera fracasada cuando presenta concurso de acreedores[2]. La principal ventaja de esta aproximación es la objetividad con la que se identifican el fracaso y el momento en que se produce.
En la **Tabla 1-Panel A** se muestra la distribución de las 4.642 empresas no cotizadas de los sectores analizados que la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) identifica en situación de concurso entre enero-2005 y diciembre-2010, con información disponible para llevar a cabo el análisis. El 82% se concentra en el periodo de crisis (2008-2010) y el 52% pertenece a los sectores de interés, de forma que las muestras empleadas son considerablemente mayores que en trabajos previos: 1.817 constructoras y 592 inmobiliarias.

La muestra de empresas sanas se compone inicialmente de todas las compañías no cotizadas activas en 2011, siempre que no sean menores que la más pequeña fracasada de su sector (según cifra de negocios y activo total). De este modo, se pretende evitar que la muestra de empresas sanas incluya algunas que no lo son, ya que los costes fijos asociados al procedimiento concursal son elevados, y las empresas pequeñas suelen elegir caminos alternativos para afrontar los problemas financieros (Salas, 2007). Así, la muestra de empresas no fracasadas se compone de 364.005 observaciones (ver **Tabla 1-Panel B**).

Tabla 1. **Distribución de la muestra**

PANEL A
EMPRESAS FRACASADAS

SECTOR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Construcción	63	58	95	439	447	715	**1.817**
Inmobiliarias	16	11	12	157	145	251	**592**
Industria	257	168	176	448	491	693	**2.233**
TOTAL	336	237	283	1.044	1.083	1.659	4.642

PANEL B
EMPRESAS NO FRACASADAS

SECTOR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Construcción	19.489	20.268	25.595	43.150	47.061	50.778	**206.341**
Inmobiliarias	3.239	2.836	3.669	17.060	20.221	21.128	**68.153**
Industria	9.891	8.200	9.313	18.376	19.676	24.055	**89.511**
TOTAL	32.619	31.304	38.577	78.586	86.958	95.961	364.005

3. LA PREDICCIÓN DEL FRACASO

3.1. Modelos de predicción de quiebra

Aunque en los primeros estudios sobre predicción de quiebra se utilizaba el análisis discriminante popularizado por Altman (1968), en la literatura reciente dominan los modelos logit. En este trabajo empleamos esta técnica de estimación, de forma que la probabilidad de fracaso de una empresa se expresa en función de: una serie de ratios, su tamaño, su crecimiento previo, una variable representativa de su antigüedad; y una variable que controla por el momento del ciclo económico.

Para seleccionar los ratios a incluir en el modelo seguimos un procedimiento en dos etapas (ver **tabla 2**), similar al de trabajos previos (Altman y Sabato, 2007; Blanco et al., 2012):

1. Partimos de un conjunto de 15 ratios, de entre los 42 utilizados en al menos cinco de los trabajos identificados por Bellovary et al. (2007), y que hemos podido calcular con los datos disponibles. Entre estos indicadores se incluye al menos uno de cada una de las cinco categorías que según la literatura son útiles para predecir el fracaso: rentabilidad, actividad, endeudamiento, cobertura y liquidez.
2. Reducimos el número de ratios a uno por categoría para evitar los problemas que conlleva la incorporación en el modelo de un elevado número de ratios[3]. Exigimos que la correlación máxima sea menor al 40% y, si aún queda más de uno por categoría, seleccionamos el de mayor *accuracy ratio*, que es un indicador de su capacidad para predecir el fracaso (Engelman et al., 2003).

Tabla 2. **Selección de ratios**

RATIO-DEFINICIÓN	CATEGORÍA	PASO 1	AR	PASO 2
Mg_Expl: Resultado explotación sobre cifra de negocios	Rentabilidad	x	0,2018	
Roa1: Resultado explotación sobre activo total	Rentabilidad	x	0,2414	x
Roe: Beneficio neto sobre fondos propios	Rentabilidad	x	0,1292	
Roa2: Beneficio neto sobre activo total	Rentabilidad			
Rot: Cifra de negocio sobre activo total	Actividad	x	0,0722	
Ex_Cn: Existencias sobre cifra de negocios	Actividad	x	0,1510	x
Cc_Cn: Capital circulante sobre cifra de negocios	Actividad			
End: Deuda total sobre activo total	Endeudamiento	x	0,2446	x
Cob: Cobertura de intereses: Resultado neto sobre gastos financieros	Cobertura	x	0,3468	x
Cfo_Deud: Cash flow operativo sobre deuda total	Cobertura			
Acliq_ta: Activo corriente menos existencias sobre activo total	Liquidez	x	0,0426	
Ac_Pc: Activo corriente sobre pasivo corriente	Liquidez	x	0,1764	x
Cfo_Cn: Cash flow operativo sobre cifra de negocios	Liquidez			
Acliq_pc: Activo corriente menos existencias sobre pasivo corriente	Liquidez			
Cc_ta: Capital circulante sobre activo total	Liquidez			

Los 15 ratios de partida se reducen a 5 (uno por categoría) mediante el procedimiento siguiente: Paso 1, la correlación pareada entre indicadores no puede ser superior al 40%; Paso 2, cuando hay más de un ratio por categoría se elige el de mayor *accuracy ratio* (AR) (véase Engelman et al., 2003).

Los ratios seleccionados son:

- rentabilidad económica (*Roa1*), calculada como resultado de explotación sobre activo total. La rentabilidad resulta fundamental para garantizar la subsistencia de la empresa a largo plazo.

Se espera un efecto negativo en la probabilidad de quiebra;

- endeudamiento (*End*), calculado como deuda total sobre activo total. Hay evidencia de que las empresas más endeudadas son más propensas a tener dificultades financieras;
- cobertura de intereses (*Cob*), calculada como resultado neto sobre gastos financieros. Capta la capacidad para hacer frente a los costes financieros con los beneficios generados, por lo que debería afectar negativamente a la probabilidad de fracaso;
- existencias sobre cifra de negocios (*Ex_cn*), mide la capacidad de la empresa para convertir su *stock* en ingresos. La relación esperada con la probabilidad de fracaso es positiva; y
- liquidez (*Ac_pc*), calculada como activo circulante sobre el pasivo circulante. Capta la capacidad para hacer frente a los compromisos financieros a corto plazo, y se espera que su relación con la probabilidad de fracaso sea negativa.

El modelo incorpora cuatro variables adicionales:

- tamaño (*Tam*), medido a través del logaritmo del activo total. Si bien hay evidencia de una relación entre tamaño y fracaso, el signo de la misma no es claro *a priori* (Assadian y Ford, 1997);
- la variación porcentual del activo total en los dos años previos (*Crmto*), dado que el exceso de crecimiento es uno de los factores que más afecta a la salud financiera de la empresa (Chen y Wong, 2004);
- *dummy* con valor 1 para las empresas con una edad inferior a 6 años y 0 en otro caso (*Joven*) (Benito et al., 2004)[4], cuya relación esperada con la probabilidad de fracaso tampoco está clara (Henderson, 1999); y
- *dummy* con valor 1 para los años posteriores a 2007 y 0 en otro caso (*Crisis*), para controlar por las distintas fases del ciclo económico incluidas en el periodo analizado.

En los modelos de predicción de quiebra los ratios contables suelen medirse entre uno y tres años antes del fracaso (Lizarraga, 1998). Si bien es cierto que cuanto más antiguos los datos, más error puede haber al predecir, también es cierto que el modelo es más útil cuanto antes permita detectar los problemas. Además, como señala Ohlson (1980), es necesario asegurar que los datos utilizados para la predicción sean públicos con anterioridad al fracaso, por lo que es arriesgado usar los datos del año anterior al fracaso. Por estos motivos medimos las variables calculadas con información contable con tres retardos. Además, dado que muchas empresas dejan de presentar información en los años previos a la declaración de concurso, se consigue una muestra de fracaso mayor, y

se evita incluir datos contables elaborados según distintas normas (a partir de 2008 se usa un nuevo Plan General de Contabilidad, lo que puede afectar a la comparabilidad de los datos, como señalan Fito et al., 2010)[5]. La **Tabla 3** muestra los estadísticos descriptivos de las variables. En media, las compañías fracasadas son más grandes, menos rentables, están más endeudadas, presentan menor cobertura de gastos financieros, y tienen mayor ratio existencias sobre ventas.

Tabla 3. **Descriptivos de las variables del modelo para empresas sanas y fracasadas**

VARIABLE	FRACASADAS (FRACASO=1)				SANAS (FRACASO=0)			
	MEDIA	DESV.TÍP.	MIN	MAX	MEDIA	DESV.TÍP.	MIN	MAX
Roa1	0,02	0,14	-1,92	0,81	0,06	0,14	-1,94	0,91
End	0,83	0,24	0,00	3,86	0,72	0,30	0,00	3,96
Cob	0,01	0,97	-6,00	64,00	0,04	0,87	-146,50	209,22
Ex_Cn	2,67	24,25	0,00	516,60	1,12	11,43	0,00	516,60
Ac_Pc	1,47	1,14	1,32	7,11	1,88	1,60	0,07	7,11
Tam	7,69	1,45	2,71	11,47	6,87	1,38	2,71	11,48
Crmto	0,07	0,15	-0,39	2,77	0,07	0,15	-0,58	3,62
Joven	0,18	0,39	0,00	1,00	0,15	0,35	0,00	1,00
Crisis	0,82	0,38	0,00	1,00	0,72	0,45	0,00	1,00

3.2. Validación de los modelos

Utilizamos muestras de empresas externas del ejercicio 2010 para validar los modelos estimados (Jones, 1987), y calculamos los errores Tipo I y Tipo II que comete cada uno de los modelos. Hay error Tipo I cuando el modelo predice fracaso para una observación en la que no hay fracaso, mientras que un error Tipo II se produce cuando el modelo clasifica una observación no fracasada como fracasada. Lógicamente, el objetivo de todo modelo es minimizar ambos tipos de error.

4. RESULTADOS DEL ESTUDIO REALIZADO

4.1. Estimación de los modelos

La **Tabla 4** presenta los resultados de la estimación para cada muestra. Además de los coeficientes estimados, que en una regresión logística no tienen una interpretación directa, para cada variable reportamos el *odds* ratio que indica la variación que se produce en la probabilidad de fracaso al pasar del valor que toma dicha variable en el percentil 25 al que toma en el 75. En otras palabras, los *odds*

reportados indican el cambio en la probabilidad de fracaso cuando pasamos de valores bajos a valores altos de esa variable. Si el *odds* ratio es mayor (menor) que 1 la probabilidad de fracaso aumenta (disminuye) al incrementar la variable correspondiente.

Tabla 4. **Resultados de las estimaciones**

VARIABLE		CONSTRUCCIÓN	INMOBILIARIAS	INDUSTRIA	GENERAL
Constante		-11,0731***	-10,0544***	-7,4920***	-8,4163***
Roa1	*Coef*	0,0013	-0,0024	-0,0224***	-0,0110***
	Odds (Q1-Q3)	(1,011)	(0,978)	(0,855)	(0,914)
End	*Coef*	0,0123***	0,0143***	0,0073***	0,0068***
	Odds (Q1-Q3)	(1,471)	(1,975)	(1,291)	(1,271)
Cob	*Coef*	-0,1949***	-0,0244***	-0,6708***	-0,0288***
	Odds (Q1-Q3)	(1,000)	(1,000)	(1,000)	(1,000)
Ex_Cn	*Coef*	-0,0004	0,0001***	0,0122***	0,00003**
	Odds (Q1-Q3)	(0,991)	(1,012)	(1,235)	(1,001)
Ac_Pc	*Coef*	-0,0023***	-0,00027	-0,0038***	-0,0029***
	Odds (Q1-Q3)	(0,837)	(0,943)	(0,732)	(0,749)
Tam	*Coef*	0,6574***	0,4111***	0,4847***	0,4939***
	Odds (Q1-Q3)	(2,901)	(2,090)	(2,141)	(2,439)
Crmto	*Coef*	0,4362***	0,4592**	-0,5876	-0,3731**
	Odds (Q1-Q3)	(1,048)	(1,109)	(0,971)	(0,966)
Joven	*Coef*	0,3902***	0,6797***	0,0670	0,5337***
	Odds (Q1-Q3)	(1,477)	(1,973)	(1,069)	(1,705)
Crisis	*Coef*	1,0610***	0,6814***	0,0635	0,3733***
	Odds (Q1-Q3)	(2,889)	(1,977)	(1,066)	(1,453)
Observaciones		156.665	47.366	66.996	271.027
Fracaso = 1		1.102	341	1.540	2.983
Wald Chi²		1.332,52***	350,92***	1.227,26***	2.594,43***
Pseudo R²		9,80%	6,55%	8,54%	6,69%

Se presentan los coeficientes de la estimación del modelo en cada muestra junto con los ratios *odds* que indican la variación que experimenta la probabilidad de fracaso cuando la variable correspondiente pasa del percentil 25 (Q1) al percentil 75 (Q3), manteniendo el resto de variables del modelo constantes; excepto para las variables *Joven* y *Crisis* donde los *odds* indican la variación de la probabilidad de fracaso al pasar de 0 a 1. La significatividad estadística viene indicada por ***, ** y * para $p < 0.01$, $p < 0.05$ y $p < 0.1$ respectivamente.

Los resultados confirman la capacidad de los ratios contables para predecir el fracaso empresarial, aunque dicha capacidad es limitada a juzgar por los reducidos pseudo-R^2 [6]. Sin embargo, se observa que la importancia de los factores considerados para predecir el fracaso difiere entre los tres sectores:

- La rentabilidad (*Roa1*) solo está significativamente asociada a la probabilidad de fracaso (con el signo negativo esperado) en la industria. Pasar del grupo con menor a mayor rentabilidad

reduce la probabilidad de fracaso en un 15%.

- El efecto del endeudamiento (*End*) es siempre positivo. Pasar del percentil 25 al 75 incrementa la probabilidad de fracaso un 47% en las empresas constructoras, un 97% en las inmobiliarias y un 29% en las industriales. De forma consistente, el ratio de cobertura de intereses (*Cob*) tiene siempre el signo negativo esperado si bien su efecto marginal es casi nulo.
- El ratio de actividad (*Ex_cn*) no afecta a la probabilidad de fracaso en el sector construcción mientras que es positivo y significativo, según lo esperado, para las empresas industriales e inmobiliarias. Este resultado no es extraño, dado que el volumen de existencias en estos dos sectores es mucho mayor que en las constructoras.
- Se confirma que la mayor liquidez reduce significativamente la probabilidad de fracaso en el sector de la construcción y en la industria, pero no en el inmobiliario, donde el coeficiente de la variable *Ac_pc* no es significativo.
- En cuanto al tamaño, la asociación es positiva y muy significativa en los tres sectores. Aunque se han eliminado de la muestra de empresas sanas las más pequeñas, la muestra de fracaso puede estar sesgada hacia las de mayor tamaño y ello podría parcialmente explicar este resultado. Alternativamente, la evidencia presentada es compatible con las teorías que predicen una relación positiva entre tamaño y probabilidad de fracaso, debido a los aspectos negativos asociados a la separación propiedad-control (Assadian y Ford, 1997).
- Finalmente, tanto el crecimiento del activo en los años previos al fracaso (*Crmto*) como las variables *Joven* y *Crisis* tienen efecto positivo sobre la probabilidad de fracaso en los sectores de construcción e inmobiliario, apuntando en la dirección del sobredimensionamiento de estos sectores en los años de la burbuja inmobiliaria y el pinchazo posterior. Ninguno de estos factores afecta a la probabilidad de fracaso en la industria.

Al incorporar en la estimación los tres sectores de actividad (última columna de la Tabla 4), todos los indicadores tienen el signo esperado y son significativos, excepto el crecimiento del activo. Esta variable, a pesar de no ser significativa en la estimación aislada para la industria, es negativa y significativa en la general, seguramente debido al mayor peso relativo de la muestra de empresas industriales en la muestra total.

4.2. Validación de los modelos

Los resultados expuestos en la **Tabla 5-Panel A** indican que en el sector de construcción la estimación sectorial permite clasificar mejor las empresas fracasadas que la estimación general (menor error tipo I, 22% versus 32%), pero clasifica peor las no fracasadas (mayor error tipo II, 45% versus 33%). Los errores medios cometidos por la estimación sectorial y la estimación general en este sector son prácticamente iguales (33%). Sin embargo, el error total de clasificación es mayor en la estimación específica (45%) que en la general (33%)[7]. No parece por tanto que una estimación específica para el sector de la construcción supere la capacidad de predicción de la quiebra de una estimación general.

Tabla 5. **Resultados validación**

PANEL A: MUESTRA VALIDACIÓN CONSTRUCCIÓN

ESTIMACIÓN	FRACASO=1		FRACASO=0		ERROR	
	PREDICE 1(1)	PREDICE 0(2)	PREDICE 1(3)	PREDICE 0(4)	TIPO I	TIPO II
Construcción	560	155	22.822	27.956	22%	45%
General	483	232	16.719	34.059	32%	33%

PANEL B: MUESTRA VALIDACIÓN INMOBILIARIO

ESTIMACIÓN	FRACASO=1		FRACASO=0		ERROR	
	PREDICE 1(1)	PREDICE 0(2)	PREDICE 1(3)	PREDICE 0(4)	TIPO I	TIPO II
Inmobiliario	202	49	8.583	12.545	20%	41%
General	196	55	11.117	10.011	22%	53%

PANEL C: MUESTRA VALIDACIÓN INDUSTRIA

ESTIMACIÓN	FRACASO=1		FRACASO=0		ERROR	
	PREDICE 1(1)	PREDICE 0(2)	PREDICE 1(3)	PREDICE 0(4)	TIPO I	TIPO II
Industria	451	242	7.586	16.469	35%	32%
General	479	214	10.601	13.454	31%	44%

Para la muestra de validación de cada sector se comparan los errores cometidos en la clasificación del modelo estimado en la muestra sectorial correspondiente y en la muestra total. (1) número de observaciones de la muestra de validación en las que se observa fracaso (fracaso=1) que habrían sido clasificadas como fracasadas según cada estimación; (2) número de observaciones de la muestra de validación en las que se observa fracaso (fracaso=1) que habrían sido clasificadas como no fracasadas según cada estimación; (3) número de observaciones de la muestra de validación en las que no se observa fracaso (fracaso=0) que habrían sido clasificadas como fracasadas según cada estimación; y (4) observaciones de la muestra de validación en las que no se observa fracaso (fracaso=0) que habrían sido clasificadas como no fracasadas según cada estimación. El umbral de probabilidad a partir del que se considera que el modelo clasifica una empresa como fracasada es la proporción de empresas fracasadas en la muestra de estimación (0,70%, 2,29% y 0,71% en construcción, industria e inmobiliarias respectivamente, y 1,10% en la general). Además, se presenta la proporción de errores Tipo I (caso 2) y II (caso 3) de cada modelo en la muestra de validación correspondiente.

Sin embargo en el sector inmobiliario la estimación específica sectorial parece más adecuada (**Tabla 5-Panel B**). El error cometido en la clasificación de las empresas fracasadas es similar utilizando cualquiera de las dos estimaciones, pero al utilizar la específica se comete un error tipo II 12 puntos porcentuales inferior al obtenido con la estimación general (41% versus 53%), siendo tanto el error medio como el error total inferior en la estimación específica.

Finalmente, en la muestra de validación de empresas industriales (**Tabla 5-Panel C**), la estimación general produce menores errores tipo I que la específica (31% frente a un 35%), pero más errores tipo II (44% frente a 32%). Así, incorporar empresas constructoras e inmobiliarias en la estimación del modelo parece también ir en detrimento de su capacidad para predecir el fracaso de empresas industriales, y tanto el error medio como el error total son superiores utilizando la estimación general que la específica.

5. CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio confirman el papel de los indicadores representativos de la situación económico-financiera, así como el tamaño, el crecimiento y la edad de la empresa, en la predicción del fracaso de las empresas españolas constructoras, inmobiliarias e industriales. Si bien la información que facilitan los modelos de predicción del fracaso no debe ser la única herramienta de evaluación del riesgo, los factores identificados pueden constituir una llamada de atención para controlar los riesgos empresariales.

El análisis realizado también sugiere que un modelo de predicción de quiebra no es necesariamente adecuado para todo tipo de empresas, por lo que es importante la selección del modelo apropiado a cada caso. Muchos de los modelos de predicción que se usan de forma generalizada, como el conocido *Z-score* de Altman, se plantearon inicialmente para muestras de empresas de sectores industriales. Los resultados presentados revelan que, utilizar un modelo estimado inicialmente para sectores industriales podría ser adecuado para empresas constructoras, pero no para empresas inmobiliarias.

Estos resultados son especialmente relevantes para las entidades financieras, ya que utilizan modelos de predicción de quiebra basados en indicadores económico-financieros como instrumento para la toma de decisiones crediticias. La evidencia presentada también es de interés para otros agentes económicos, y en particular para los directivos de las empresas. En efecto, los modelos de predicción del

fracaso ofrecen señales que posibilitan introducir medidas correctoras para evitar el propio fracaso. Asimismo, al prestar atención a las señales que ofrecen estos modelos se pueden evitar las consecuencias negativas que traería para la empresa el fracaso de otra con la que se mantienen relaciones comerciales y/o financieras.

Concluimos este trabajo con un comentario sobre la escasez de modelos de predicción de quiebra específicos para estos sectores, lo que contrasta con la atención que se ha prestado a otros sectores relacionados. Así en el *Global Industry Classification Standard* (GICS) las empresas inmobiliarias se agrupan con las financieras y de seguros. Sin embargo, los modelos de predicción de quiebra se han centrado en entidades bancarias y no en el sector inmobiliario. Siendo este uno de los sectores de actividad más importantes de la economía española, es interesante avanzar en el desarrollo de modelos de predicción de quiebra específicos para estos sectores.

BIBLIOGRAFÍA

Altman, E. I. (1968): "Financial ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy", *The Journal of Finance*, Vol. 23, núm. 4, p. 568-609.

Altman, E.I. (2002): "Corporate Distress Prediction Models in a Turbulent Economic and Basel II Environment", *NYU Working Paper* No. S-CDM-02-11.

Altman, E. I.; Sabato, G. (2007): "Modelling Credit Risk for SMSs: Evidence from the US Market", *Abacus*, Vol. 43, núm. 3, p. 332-357.

Assadian, A.; Ford, J.M. (1997): "Determinants of Business Failure: The Role of Firm Size", *Journal of Economics and Finance*, Vol. 22, núm.1, p. 15-23.

Bellovary J.; Giacomino, D.; Akers, M. (2007): "A Review of Bankruptcy Prediction Studies: 1930 to present", *Journal of Financial Education*, Vol. 33, p. 1-42.

Benito, A.; Delgado, F.J.; Martínez Pages, J. (2004): "A Synthetic Indicator of Financial Pressure for Spanish Firms", Banco de España, Documentos de Trabajo nº 0411.

Blanco, A.; Irimia, A.; Oliver, M.D. (2012): "The Prediction of Bankruptcy of Small Firms in the UK using Logistic Regression", *Análisis Financiero*, Vol. 118, p. 32-40.

Chava, S.; Jarrow, R.A. (2004): "Bankruptcy Prediction with Industry effects", *Review of Finance*, Vol. 8, p. 537-569.

Chen, R.; Wong, K. (2004): "The Determinants of Financial Health of Asian Insurance Companies", *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 71(3), p. 469-499.

Engelman, B.; Hayden, E.; Tasche, D. (2003): "Measuring the Discriminative Power of Rating Systems", *Discussion Paper* 01/2003, Deutsche Bundesbank Research Center.

Fernández, A.I. (2004): "La Reforma Concursal: ¿Un Diseño Eficiente?", *Universia Business Review*, Vol. 2, p. 94-103.

Fernández-de-Guevara, J.; Gill-de-Albornoz, B. (coord.); Giner, B.; Martinez, L. (2010). "Las Empresas del Sector de la Construcción e Inmobiliario en España: Del Boom a la Recesión Económica", *FUNCAS Monografías*. Madrid.
Fito, M.A.; Gómez, F.; Moyá, S. (2010): "Efectos del nuevo PGC en los estados financieros: El problema de la comparabilidad de los datos", *Universia Business Review*, Vol. 28, p. 136-149.
Henderson, A.D. (1999): "Firm Strategy and Age Dependence: A Contingent View of the Liabilities of Newness, Adolescence, and Obsolescence", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, p. 281-314.
Jones, F. (1987): "Current Techniques in Bankruptcy Prediction", *Journal of Accounting Literature* 6, p.131-164.
Keasey, K.; Watson, R. (1987): "Non-financial symptoms and the prediction of small company failure: A test of Argenti´s hypotheses", *Journal of Business, Finance and Accounting*, 14(3) , p.335-354.
Lizarraga, F. (1998): "Modelos de previsión del fracaso empresarial: ¿Funciona entre nuestras empresas el modelo de Altman de 1968?", *Revista de Contabilidad*, Vol.1, núm.1, p. 137-164.
Morningstar (2012): "Corporate Credit Rating Methodology", Disponible en http://corporate.morningstar.com/US/asp/detail.aspx?xmlfile=276.xml.
Ohlson, J.A. (1980): "Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy", *Journal of Accounting Research* Vol. 18 , núm. 1, p.109-131.
Platt, H.D.; Platt, M.B. (1991): "A Note in the Use of Industry-Relative Ratios in Bankruptcy Prediction", *Journal of Banking and Finance*, Vol. 15, núm 6., p. 1183-1194.
Salas, V. (2007): Prólogo "Estadística Concursal. Anuario 2007" dir. Van Hemmen. E.F. Colegio de Registradores de la Propiedad Bienes Inmuebles y Mercantiles de España.
Standard and Poor's Corporation (1982): "Credit Overview: Corporate and International Ratings", New York.
Zavgren, C. (1983): "The Prediction of Corporate Failure: The State of Art", *Journal of Accounting Literature*, Vol. 2, p. 1-38.

NOTAS

* Agradecimiento: Belén Gill de Albornoz agradece la financiación del Ministerio de Ciencia y Tecnología, proyecto ECO2010-19314.
1. Autor de contacto: Facultat d´Economia; Universitat de Valencia; Avda dels Tarongers s/n.; 46071 Valencia; España.
2. Según la Ley Concursal (22/2003), *la declaración de concurso se produce por la insolvencia del deudor, ya sea actual o inminente. Se encuentra en insolvencia el deudor que no puede cumplir regularmente sus obligaciones exigibles*. Esta ley, según Fernández (2004), es un mecanismo clave para resolver las situaciones de fracaso empresarial.
3. Según Zavgren (1983), utilizar muchos indicadores para maximizar el éxito predictivo genera modelos sobre-especificados, cuya elevada capacidad predictiva se deriva de relaciones estadísticas espurias en la muestra de estimación. Esto explica su escaso poder clasificatorio al ser aplicados en otras muestras, y que en ocasiones los coeficientes estimados de algunos ratios carezcan de interpretación económica.
4. Los resultados no son sensibles a definiciones alternativas, menor de 5 y de 7 años.
5. Los resultados son consistentes si los ratios se miden dos años antes del fracaso.
6. Las medidas del poder explicativo reportadas en otros trabajos suelen ser bajas, sugiriendo que se omiten factores relevantes que explican el fracaso. La literatura ha evidenciado que la incorporación de variables cualitativas, como las características de los directivos, mejora la capacidad explicativa (Keasey y Watson, 1987), pero la disponibilidad de este tipo de información es generalmente muy limitada.
7. El error medio de clasificación es la media aritmética de los tipo I y II, mientras que el error total se obtiene de dividir el número de empresas (fracasadas y no fracasadas) mal clasificadas por el total de empresas.