

# Estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación en el plan de negocio de las PYMEs

**Noelia Muñoz del Nogal**

## RESUMEN

*En este trabajo se comprueba que las estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación, sí tienen incidencia en los planes de negocio de las organizaciones de menor tamaño. Esta afirmación se realiza tras la creación, testado y contraste de un modelo que identifica estas estrategias en las pymes. En el modelo han participado un total de treinta y nueve pymes de la provincia de Ávila. El formato elegido para el estudio ha sido un premio, lo que ha permitido no sólo el análisis de las estrategias sino también su fomento y difusión.*

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad Social, sostenibilidad, pyme (pequeña y mediana empresa), plan de negocio, estrategia.

**CLAVES ECONLIT:** M140, M120, O350, D830, P130.

**Cómo citar este artículo:** MUÑOZ DEL NOGAL, N. (2015): "Estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación en el plan de negocio de las PYMEs", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85, 83-108.

**Correspondencia:** Noelia Muñoz del Nogal, Universidad Católica de Ávila.  
E-mail: noelia.munoz@ucavila.es.

## **Stratégies de développement durable, responsabilité sociale et innovation dans le projet commercial des PME**

**RÉSUMÉ :** Dans cet article, nous démontrons que les stratégies de développement durable, de responsabilité sociale et d'innovation ont un impact sur les projets commerciaux des petites organisations. Cette déclaration a été faite après la création, le test et le contraste d'un modèle qui identifie ces stratégies dans les PME. Au total, trente-neuf PME de la province d'Avila ont contribué à l'élaboration du modèle. Le format choisi pour l'étude étant une récompense, cela a permis non seulement l'analyse des stratégies, mais aussi leur promotion et leur diffusion.

**MOTS CLÉ :** Responsabilité sociale, développement durable, PME (petite et moyenne entreprise), projet commercial, stratégie.

## **Sustainability, social responsibility and innovation strategies in SME business plans**

**ABSTRACT:** This paper demonstrates that the strategies of sustainability, social responsibility and innovation do have an impact on the business plans of smaller organizations. This statement has been made after creating, testing and cross-checking a model that identifies these strategies in SMEs. A total of thirty-nine SMEs from the province of Avila were included in the model. The format chosen for the study was a prize, which not only made it possible to analyse the strategies but also to promote and disseminate them.

**KEY WORDS:** Social Responsibility, sustainability, SME (small or medium-sized enterprise), business plan, strategy.

## **1.- Introducción**

La gestión empresarial está en continua evolución. Hoy en día las organizaciones desarrollan sus actividades en entornos cambiantes y acelerados, por lo que no sólo deben buscar la obtención de unos beneficios económicos, sino que aquellas organizaciones que quieran permanecer en el largo plazo deben apostar por “maximizar la creación de valor” a través de un crecimiento sostenible, tal y como defiende la Comisión de Asuntos Jurídicos del Parlamento Europeo (2013)<sup>1</sup>.

Como consecuencia directa de esta evolución continua de la gestión empresarial, se plantea la existencia de un nuevo paradigma de empresa<sup>2</sup>. Este es fruto de la evolución desde la empresa tradicional hacia una organización que plantea estrategias de sostenibilidad. Dentro de estas estrategias son dos los determinantes que, desde nuestro enfoque, marcan la diferenciación de la organización que está inmersa en la búsqueda de la excelencia empresarial: Responsabilidad social e Innovación.

Como objetivo principal de este estudio se plantea determinar si las organizaciones de menor tamaño realizan o no estrategias de sostenibilidad en sus planes de negocio, y en caso afirmativo plantear un nuevo modelo contrastado que identifica a aquellas organizaciones que son responsables e innovadoras. El modelo está formado por un cuestionario que ha sido testado, a través de la convocatoria a un premio en concreto el “I premio a la Organización Responsable e Innovadora” y en que han participado treinta y nueve pymes de la provincia de Ávila y contrastado, mediante análisis factorial. Otro de los objetivos es determinar si existe relación entre el tamaño de las organizaciones y su sector de actividad y la realización de estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación.

Antes de entrar en detalle con el modelo, y para que se comprenda mejor este cambio de paradigma y el impacto que puede tener en el plan de negocio de las organizaciones, vamos a detenernos en el análisis de ambos determinantes: Responsabilidad Social e Innovación.

1.- Comisión de Asuntos Jurídicos, Parlamento Europeo (2013). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas "Informe sobre responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible"*.

2.- Enciso, V. y Muñoz, N. (2012). *Un ejemplo es el presentado en las XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativas de CIRIEC-España, San Sebastián y Oñati, 20 a 22 de junio de 2012, donde se presenta a la organización responsable e innovadora como nuevo paradigma empresarial.*

## 2.- Referencias teóricas: RSC e Innovación

Según un estudio (Olcese, 2011) realizado por la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras:

*“La creación de valor por medio de la RSE también forma parte del convencimiento de los dirigentes empresariales, ahora procede profundizar en la correcta medición de ese impacto en el seno de las propias organizaciones. Este proceso ya no es un ejercicio académico de personas bien intencionadas, afortunadamente se ha convertido en un fundamento estratégico de los altos dirigentes empresariales, al que hasta ahora han reaccionado desde la necesidad y la moda, pero que puede dar paso, en el futuro próximo, a un convencimiento creciente sobre la oportunidad que para el mundo de la empresa significa”.*

El debate sobre la Responsabilidad Social y el papel que debe jugar en la actividad empresarial y en los planes de negocio es de gran actualidad en nuestros días.<sup>3</sup> Cada vez son más los autores que defienden una relación positiva entre la asunción de la Responsabilidad Social Corporativa y los resultados económicos.<sup>4</sup> Se destacan: Aupperle et al. (1985), Brooks (2008), Castelo y Lima (2006), Chivite et al. (2014), Fernández-Izquierdo y Matallin-Sáez (2008), Friedman (1970), Levitt (1958), López et al. (2007), Marin y Rubio (2008), McGuire et al. (1988), Navarro y González (2006), Orlitzky et al. (2003), Porter y Kramer (2006), Porter y Kramer (2011), Prado-Lorenzo et al. (2008) y Waddock y Graves (1997).

Entre los beneficios de las organizaciones que promueven la responsabilidad social corporativa se suelen destacar una mejora de la reputación, mejorar la eficiencia operativa, mejora de la posición competitiva a través de la reducción de costes y la diferenciación del producto, personal cualificado y comprometido con la organización gracias a la motivación y la calidad en el trabajo, desarrollo de

3.- Son numerosas las iniciativas tanto a nivel nacional como internacional que demuestran la actualidad de la RSC en las empresas. Algunos ejemplos de estas iniciativas son:

A nivel nacional: Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas (constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales). Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) (2008). Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible - El último capítulo del primer título de esta ley, concretamente el artículo 39, hace referencia a la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Aprobación de ayudas y subvenciones públicas para la promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas. Orden ESS/1338/2013 (2013).

A nivel internacional destacamos: El Libro Verde de la RSE de julio de 2001. Comunicación de la Comisión de la RSE, de Bruselas del 2002. La Agenda Social Europea, presentada por la Comisión en febrero de 2005. La Comisión de Asuntos Jurídicos y la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales estableció el objetivo de garantizar un enfoque coherente respecto de la posición del Parlamento sobre la Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Los primeros Premios Europeos de RSE que inspiran la excelencia en RSE en proyectos multi-stakeholder se presentaron en 2013.

4.- Mercer Shedding Light. (2009) "On responsible investments". Estudio que analiza de manera conjunta 36 estudios acerca de la relación entre sostenibilidad empresarial y comportamiento bursátil. La conclusión es que en un 61% de dichos estudios existe una relación positiva entre RSE y creación de valor.

una mayor capacidad de I+D+i,... etc. En línea con este planteamiento de mejora de la eficiencia y la competitividad, según (Cañibano, 2006) *“la mejora de la eficiencia y la competitividad de las empresas constituyen uno de los principales objetivos económicos establecidos por las máximas autoridades de la Unión Europea. Unas empresas bien gestionadas y que cuenten con sólidas prácticas de gobierno empresarial obtienen mejores resultados que sus competidoras”*.

Según un estudio realizado por la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (Olcese, 2011) en el que se han analizado diferentes artículos sobre esta relación las conclusiones que han obtenido son:

*“Revisado los resultados de 163 estudios publicados sobre esta materia desde el año 1972 hasta el 2010 y podemos concluir, al igual que otras investigaciones similares, que la mayoría de los trabajos empíricos realizados hasta la fecha encuentran una relación positiva entre RSE y el performance financiero (PF) (un 61% muestra una correlación positiva).*

*También podemos observar que relativamente pocos estudios demuestran una asociación negativa entre ambas variables (un 7% halla una correlación negativa) y un 32% informa de una relación neutra o mixta”*.

Este mismo estudio afirma que:

*“La mayoría de la literatura académica apoya la idea de que una buena gestión y comunicación en RSE tiene un impacto positivo en la cuenta de resultados (hipótesis del impacto social) y descarta la existencia de un “coste” para la empresa por el hecho de tener un elevado nivel de RSE”*.

Además, el meta-análisis de (Orlitzky et al., 2003) encuentra evidencia de la relación bidireccional entre RSE y PF (hipótesis de la sinergia positiva): *“un elevado rendimiento en RSE es tanto determinante como consecuencia de un elevado rendimiento económico”*.

A nivel europeo, instituciones como CSR Europe (2005) han analizado 545 prácticas innovadoras en materia de responsabilidad social corporativa que las propias organizaciones han facilitado, y se estima que:

*“El 45% de estas actuaciones responsables generan beneficios directos, reflejados en una mejora de los resultados en general, ahorro de costes, mayor eficiencia operativa y nuevas oportunidades de negocio. Además ese impacto es todavía mayor en el caso de los beneficios intangibles (62%), a través de una mejora de la credibilidad, del reforzamiento de la reputación y de las relaciones de la empresa con su entorno”*.

En el ámbito empresarial la percepción también es positiva en la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados económicos. Tras una encuesta realizada a directivos financieros y

analistas de inversión, los resultados obtenidos son que las iniciativas y estrategias de responsabilidad social corporativa generan resultados financieros positivos, según (Bonini et al., 2009) “algunos inversores elevan esta influencia hasta más del 11% del valor total creado”.

Otros autores, si bien en menor medida que los anteriores, defienden que los resultados en la relación directa entre responsabilidad social corporativa y los resultados económicos en el ámbito académico no son totalmente determinantes. Esto es debido a que la investigación académica tiene una serie de limitaciones metodológicas. Algunas de estas limitaciones según diferentes autores son: según (Allouche y Laroche, 2005) “*falta de rigurosidad en la composición de las muestras o los tratamientos estadísticos inadecuados son algunas razones que pueden explicar la falta de consistencia de los trabajos realizados*”. (Gómez, 2008) detecta los principales problemas a la hora de encontrar la relación directa a través de dos aspectos: la gran variabilidad de los indicadores y la falta de existencia de variables de control.

Tras analizar el determinante de la RSC, y tal y como presentamos al comienzo de este estudio, pasamos al otro determinante que promueve el cambio de paradigma empresarial: la **Innovación**. Tanto su concepto como su naturaleza han ido evolucionando a lo largo de los años. Debido a este proceso evolutivo, los propios indicadores que se utilizaban para su medición también han tenido que adaptarse progresivamente a las nuevas tecnologías y necesidades de la sociedad y los mercados. Por tanto, han quedado obsoletas herramientas que resultaron en algún momento imprescindibles en las estrategias de gestión empresarial.

Los primeros modelos analíticos que estudiaban la innovación se basaban en procedimientos y herramientas experimentales, los situamos en la década de los ochenta y noventa, por lo que no existía una línea clara y definida sobre la innovación en la gestión empresarial.<sup>5</sup>

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) fue fundada en 1961, agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. De sus publicaciones destaca el Manual de Oslo, una propuesta de la OCDE elaborada junto con EUROSTAT.

El Manual ha ido evolucionando como consecuencia las experiencias y a las necesidades de adaptación a lo largo del tiempo. Desde su primera edición en 1992, donde se centraba en el sector manufacturero, en una edición posterior en 1997 cuando se amplió su enfoque al sector servicios, hasta su tercera edición del 2005.

5.- OCDE y Eurostat (2005): “Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación”. Tercera edición.

En esta última edición del Manual,<sup>6</sup> puesto que en la anterior revisión sólo recogía la Innovación Tecnológica, se incluyen dos innovaciones más: innovaciones organizacionales e innovaciones de marketing. En ella se adaptó el concepto de innovación a los cambios y necesidades empresariales, donde innovación implica el uso del conocimiento ya existente en la organización o, si bien éste no existiera internamente, adquirirlo de manera externa a la misma:

*“Es la implementación de: Un producto, proceso o servicio nuevos significativamente mejorados. Un nuevo método de comercialización. Un nuevo método de organización para la práctica del negocio. Una nueva forma de relaciones externas. Siempre que sean un éxito para su mercado y aunque sólo sean nuevos para la empresa”.*

Una vez se han estudiado ambos determinantes del cambio de paradigma empresarial, responsabilidad social e innovación, se debe revisar qué implicación tiene el **tamaño de las organizaciones** en el mismo.

Existen estudios que analizan el impacto de la responsabilidad social corporativa y la innovación en las organizaciones de mayor tamaño, sin embargo, no se ha encontrado este mismo análisis para las de un tamaño menor.<sup>7</sup>

Uno de los objetivos de esta investigación es conocer si existe una relación entre la Responsabilidad Social Corporativa y el tamaño de la organización. Tras el trabajo realizado se puede establecer que el tamaño sí es un condicionante para la aplicación de iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa.

Según el Parlamento Europeo<sup>8</sup>:

*“Muchas pequeñas y medianas empresas de Europa ya aplican políticas de RSE, como el empleo local, el compromiso comunitario, la aplicación de políticas de buena gobernanza a su cadena de suministro, etc.; observa, sin embargo, que la mayoría de ellas no sabe que en realidad está poniendo en práctica la sostenibilidad, la RSE y las buenas prácticas de gobernanza corporativa; pide, por tanto, a la Comisión Europea que examine primero las prácticas actuales de las pequeñas y medianas empresas antes de estudiar las estrategias de RSE específicas para ellas.*

*Para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, especialmente las microempresas, es probable que el proceso de RSE siga siendo informal e intuitivo”.*

6.- OCDE (2005) “Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation, 3rd Edition”. OECD Publications, Paris.

7.- MUNOZ DEL NOGAL, Noelia. Un modelo contrastado de identificación y valoración de “organización responsable e innovadora” aplicado a la pequeña y mediana empresa. Dirigido por Vicente Enciso de Yzaguirre, M<sup>a</sup> Peana Chivite Cebolla y Beatriz Sánchez Reyes. Tesis doctoral inédita. Universidad Católica de Ávila, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, Ávila, 2015.

8.- Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de febrero de 2013, sobre responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible (2012/2098(INI)).

Por otro lado, en la relación entre la innovación y el tamaño de la organización, existen diferentes enfoques que caracterizan las estrategias empresariales (Rubio y Aragón, 2008).

Enfoques en los que se defiende que las organizaciones de mayor tamaño cuentan con ventajas frente a las pymes:

- Ventajas basadas en el mayor poder de mercado y capacidad para maximizar la inversión en innovación y recuperar las rentas derivadas de la inversión en I+D (Kamien y Schuwarts, 1995) y (Cohen y Klepper 1991, 1992).
- Ventajas derivadas de las economías de escala que incrementan el potencial de innovación, refiriéndose tanto a la producción como a la distribución (Scherer, 1991).

También encontramos autores que apuestan por la tesis en la que las organizaciones de menor tamaño tienen una mayor facilidad para introducir estrategias empresariales con un contenido más innovador, puesto que sus estructuras son más ágiles (Rothwell, 1989), así como, por la eliminación de barreras burocráticas en la toma de decisiones (Link y Bozeman, 1991).

(Lloyd-Reason et al. 2002) expone que las pequeñas y medianas empresas tienen una menor complejidad burocrática, mayor comunicación entre todos los niveles de la empresa y mayor cercanía al mercado, lo que facilita la innovación dada su capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes.

Otra de las ventajas que presentan las organizaciones de menor tamaño es la relación directa con los clientes, lo que permite aprovechar la interconexión existente entre cliente y empresa para generar más valor para el propio cliente (Pil, y Holweg, 2003). La combinación de recursos y capacidades en estas organizaciones, teniendo en cuenta los factores externos asociados a su propia actividad, generan ventas competitivas (Gilmore, y Carson, 1999).

Sin embargo, otros autores defiende que el tamaño de la organización no es tan determinante en la gestión empresarial. Aunque para ello tenemos que remontarnos a (Penrose, 1959), que establece que:

*“A largo plazo, la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de una empresa no depende tanto de la eficiencia con la que es capaz de organizar la producción de incluso una amplia diversidad de productos, como de la habilidad de la empresa para establecer una o más relativamente invulnerables “bases” desde las que pueda adaptarse y extender sus operaciones en un mundo incierto, cambiante y competitivo. No es la escala de la producción, ni siquiera, con límites, el tamaño de la empresa, lo que importa, sino la posición básica que es capaz de establecer por sí misma”.*

Por lo tanto, las pequeñas y medianas empresas han sido el grupo de interés en el que se centrará este trabajo, aportando novedad e interés en el mismo.



Para establecer el concepto de pequeña y mediana empresa que se utilizará en este estudio se remite a la definición de la Unión Europea<sup>9</sup>, que establece las siguientes categorías, diferenciando entre pyme y gran empresa:

*“Las micro, pequeñas y medianas empresas, así como los empresarios autónomos. Consideraremos mediana empresa aquella que emplea a menos de 250 personas y que tiene una facturación anual que no excede de 50 millones de euros, y/o cuyo balance general anual no exceda de 43 millones de euros”.*

Centrarse en este grupo de interés no sólo responde a su novedad, además es debido a la importancia del mismo por su representatividad en el tejido empresarial Español. Y es que, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE),<sup>10</sup> a 1 de enero del año 2015 hay en España 3.186.878 empresas, de las cuales más de 1,75 millones de empresas no emplearon a ningún asalariado. *“Esta cifra supuso el 55,0% del total. Además, otras 899.802 (28,2% del total) tenían uno o dos empleados. Si se suman estos dos grupos, resulta que el 83,3% tenían dos o menos asalariados. Considerando sólo a las empresas con asalariados, las que tenían 20 o más trabajadores representaron el 4,3% del total. Por ello, se considera necesario el estudio de las estrategias de sostenibilidad en el plan de negocio de las pequeñas y medianas empresas”.*

Además la importancia de este grupo de organizaciones en el tejido empresarial no es únicamente a nivel nacional. En Europa ocurre algo similar según NORMAPME<sup>11</sup>:

*“Las pequeñas y medianas empresas representan la fortaleza y singularidad de la economía y la sociedad europeas. Existen aproximadamente 24 millones en 30 países europeos y constituyen el 99% de todas las empresas. Estas empresas aportan al menos dos tercios al PIB europeo y proporcionan más de la mitad de los empleos en Europa”.*

Este trabajo se ha centrado en estas organizaciones de menor tamaño, además de por la novedad en el estudio y por su peso en el tejido empresarial, por el condicionante que supone el tamaño en el enfoque de la gestión empresarial.

9.- Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas. Notificada con el número C (2003) 1422. Entendemos por micro empresa aquella empresa que emplea a menos de 10 personas y cuya facturación anual y/o balance general anual no excede de 2 millones de euros. La pequeña empresa será aquella en la que se emplea a menos de 50 personas y cuya facturación anual y/o balance general anual no excede de 10 millones de euros.

Mientras que consideraremos mediana empresa aquella que emplea a menos de 250 personas y que tiene una facturación anual que no excede de 50 millones de euros, y/o un balance general anual que no excede de 43 millones de euros.

10.- El DIRCE es un proyecto que desarrolla el INE desde 1989 y actualmente, con referencia 1-1-2014 se dispone de información relativa a la población de empresas con presencia en el territorio nacional (3.142.928 unidades activas), así como de las unidades locales donde éstas desarrollan sus actividades. Reúne en un sistema de información único al conjunto de empresas españolas y sus unidades locales ubicadas en el territorio nacional. Es una herramienta de infraestructura clave para el desarrollo y la coordinación del sistema de investigaciones dirigidas a las unidades de producción.

11.- Asociación internacional sin ánimo de lucro creada en 1996 con el apoyo de la Comisión Europea, bajo el nombre completo "Organización Europea del Artesanado y de las Pequeñas y Medianas Empresas para la Normalización".

### 3.- Objetivos y metodología

El objetivo principal de este estudio es determinar en primer lugar si las organizaciones de menor tamaño realizan estrategias de sostenibilidad en su gestión empresarial. Ello se analizará a través de un modelo contrastado que determinará su posicionamiento en cuanto a los dos determinantes: Responsabilidad Social e Innovación.

El motivo por el cual se ha creado un nuevo modelo y no se utilizan los modelos, certificaciones o normativa existente en la actualidad es que éstos surgen principalmente enfocados a las grandes empresas, aunque si bien es cierto que esto no ha sido un impedimento para que algunas pequeñas y medianas empresas se hayan ido comprometiendo con la sostenibilidad a través de los determinantes de Responsabilidad Social e Innovación.

Los principales obstáculos que suelen encontrar las pequeñas y medianas empresas a la hora de integrar modelos o herramientas en su gestión, según el Observatorio de las Pequeñas y Medianas Empresas<sup>12</sup> son:

- Escasez de mano de obra cualificada (20%)
- Acceso a la financiación necesaria (13%)
- Regulaciones y papeleos administrativos (12%)
- Falta de infraestructura (6%)

En segundo lugar, una vez se conozca si se realizan o no estas estrategias de sostenibilidad se establecerá si existe una relación entre el desarrollo de las estrategias de sostenibilidad en el plan de negocio de las organizaciones y el tamaño de las mismas.

Durante esta investigación, y para poder conseguir los objetivos marcados inicialmente, se han desarrollado tres fases claramente delimitadas con una metodología diferente para cada una de ellas:

En la **primera fase**, de planteamiento del modelo, se determinó el grupo de interés y se elaboró el cuestionario que conformará el modelo. Esto ha sido posible gracias a la creación de un grupo de trabajo con organizaciones empresariales y sociales del ámbito objeto a estudio<sup>13</sup>. El plazo temporal en el que se realizó esta primera fase fue de cinco meses.

*12.- Observatorio de las PYMES. Encuesta realizada a Pymes en 2002.*

*13.- En cuanto a la composición del grupo de trabajo se contó con la presencia de varios Doctores en Economía de la Universidad Católica de Ávila, Asociaciones empresariales de la ciudad de Ávila como CONFABE y la Cámara de Comercio de Ávila y representantes de empresas y de asociaciones de la zona.*

En la **segunda fase** se testó el modelo creado. Para ello se organizó un premio en materia de responsabilidad social corporativa e innovación de ámbito provincial. De esta manera, no sólo se han definido el objeto, participantes, metodología del premio y su valoración o medición, sino que se han podido comprobar los resultados y la validez del mismo en organizaciones que están desarrollando su actividad principal actualmente. Esa fase se desarrolló en seis meses. En el testado del modelo se realizaron entrevistas personales con cada uno de los representantes de las organizaciones participantes en el premio, durando como promedio una hora y media cada una de ellas.

En la **tercera fase**, de contraste del modelo, se realizó un nuevo ajuste al modelo inicialmente planteado. Tras su contraste se obtuvieron una serie de resultados e información que fueron incorporados al mismo. Además, en esta fase se realizó el contraste a través del análisis factorial, lo que nos permitió la reducción de datos y la agrupación de las variables del modelo en nuevos grupos homogéneos, formados a través de la correlación de las variables.

De esta manera, se ha obtenido un modelo contrastado cuya agrupación de variables responde a la correlación de las mismas. Una de las principales características de los métodos factoriales es que siempre van a producir un resultado, es decir, no será un mera descripción, sino que nos permitirá conocer la estructura que existe entre los datos o variables de nuestro modelo. El marco temporal en el que se desarrolló esta última fase fue de cuatro meses.

## **4.- Creación, testado y contraste del modelo**

### CREACION

Para la elaboración de nuestro modelo contrastado se llevó a cabo una fase previa en la que se realizó un cuestionario, planteando aquellos aspectos claves para las estrategias de sostenibilidad, la Responsabilidad Social y la Innovación en las pequeñas y medianas empresas. Se han agrupado las preguntas del modelo en cinco dimensiones<sup>14</sup> y el cuestionario tiene un total de 238 preguntas. Las dimensiones son:

14.- Para la elaboración de nuestro modelo contrastado de identificación y valoración de "Organización responsable e innovadora" se partió de las características que definen la empresa responsable y sostenible que publicó en junio de 2007, la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF) en el libro "La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE): propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible".

- Apertura y sensibilidad hacia el entorno
- Sentido de comunidad
- Vocación a la mejora constante
- Consideración del largo plazo
- Creación de valor

Entrando en más detalle, cada una de estas dimensiones contiene las preguntas correspondientes según el aspecto de la gestión a la que se enfocan. En el modelo se valoraron dos aspectos: las preguntas planteadas y las evidencias aportadas.

El objetivo de este enfoque es poder mostrar una visión general del formato, a continuación detallamos el mismo:

**Preguntas:** A su vez existen dos tipos de preguntas:

- a) De **percepción**: donde el entrevistado valora subjetivamente la situación de su organización con respecto a otras organizaciones similares de su entorno.
- b) **Directas**: donde se recogen las percepciones del entrevistado en materia de responsabilidad e innovación, mediante la respuesta “sí o no” a las cuestiones planteadas.

**Evidencias:** De cada pregunta directa el entrevistado podía aportar la evidencia correspondiente en cada caso. Las evidencias aportadas por la organización a evaluar podrán ser de dos tipos:

- a) La evidencia objetiva dependerá necesariamente de la existencia de documentos, registros o procedimientos comprobables por el personal encargado de la auditoría externa.
- b) Existirán algunos casos en los que la evidencia no sea objetiva y dependerá del criterio subjetivo del auditor externo, será la propia organización la que determine qué registros serán los necesarios para proporcionar esta evidencia no objetiva, pudiendo ser evidencias orales aportadas en la reunión de control.

En esta valoración inicial del modelo todas las preguntas evaluables tenían el mismo peso y por tanto el mismo valor, quedando excluidas de recibir puntuación las preguntas de percepción, puesto que lo que ofrecen es una visión subjetiva de los aspectos de gestión.

A modo de resumen ésta sería la valoración del modelo:

**Tabla 1. Valoración final del modelo**

DIMENSIONES	TIPO DE PREGUNTA	Nº de preguntas	VALORACIÓN cuestionario	VALORACIÓN evidencia	VALORACIÓN TOTAL
Dimensión 1. Apertura y sensibilidad hacia el entorno	Percepción	8			
	Evidencias	46	117,30	117,30	234,60
	TOTAL PREGUNTAS DIMENSIÓN 1	54			
Dimensión 2. Sentido de comunidad	Percepción	10			
	Evidencias	58	147,90	147,90	295,80
	TOTAL PREGUNTAS DIMENSIÓN 2	68			
Dimensión 3. Vocación a la mejora constante	Percepción	9			
	Evidencias	27	68,85	68,85	137,70
	TOTAL PREGUNTAS DIMENSIÓN 3	36			
Dimensión 4. Consideración del largo plazo	Percepción	3			
	Evidencias	18	45,90	45,90	91,80
	TOTAL PREGUNTAS DIMENSIÓN 4	21			
Dimensión 5. Creación de valor	Percepción	13			
	Evidencias	46	117,30	117,30	234,60
	TOTAL PREGUNTAS DIMENSIÓN 5	59			
TOTAL MODELO	Total Preguntas de Percepción	41			
	Total Preguntas de Evidencias	197	499,80	499,80	1000
	TOTAL PREGUNTAS MODELO	238	500,00	500	1000

FUENTE: Elaboración propia.

La mayor puntuación que podía obtener una organización son 1.000 puntos, del total de 238 preguntas planteadas, 41 corresponden a preguntas de percepción, por lo que la valoración de las 197 restantes es de 5,1 en total. Pero como cada pregunta tiene dos partes (valoración de la respuesta y valoración de la evidencia) cada parte tendrá un valor de 2,55 puntos.

### TESTADO

Una vez se determinó el objetivo principal de la investigación pudiendo afirmar que las organizaciones de menor tamaño sí realizan actividades de RSC e innovación pasamos a crear y testar el modelo. El modelo ha sido testado a través de la convocatoria del “I Premio a la Organización Responsable e Innovadora”. Como consecuencia a este formato elegido de premio conseguimos romper las barreras que suelen tener las pequeñas y medianas empresas a la hora de implementar modelos o estrategias de gestión empresarial.

En el año 2013 se convocó y realizó el “I Premio a la Organización Responsable e Innovadora”. Para la realización del premio se contó con la colaboración de la Confederación Abulense de Empresarios (CONFAE), dentro del marco colaborativo de la Cátedra CONFAE de Gobernanza y emprendimiento de la Universidad Católica de Ávila.

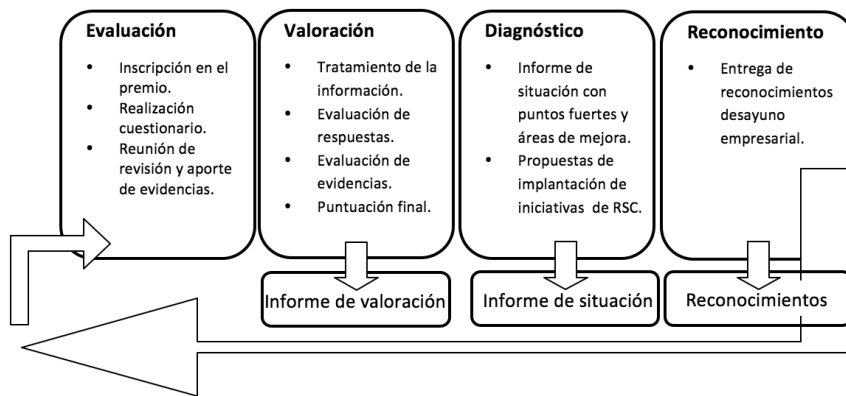
Este premio se plantea como una herramienta de mejora continua que ayudará a las organizaciones a incorporar estrategias de sostenibilidad en su gestión empresarial, y por tanto en su plan de negocio. Lo que implicará su integración en la operativa del día a día a corto plazo.

El objetivo es que el planteamiento del premio se convierta en una cita para las organizaciones. Por lo que se apostará por la realización de una convocatoria cada dos años para revisar los avances y progresos de las organizaciones que participen y aumentar el número de organizaciones participantes con nuevas incorporaciones en cada convocatoria.

En el I premio a la “Organización Responsable e Innovadora” han participado un total de treinta y nueve empresas de la provincia de Ávila<sup>15</sup>, superando las referencias de participación de las pequeñas y medianas empresas que suelen acompañar a este tipo de iniciativa. La selección de las empresas se ha realizado con una inscripción abierta, puesto que no perseguía el propósito de convertir en ejemplares a las organizaciones participantes.

La Metodología se desarrolló en 4 fases: Evaluación de la organización en materia de Responsabilidad Social e Innovación, valoración de la organización, diagnóstico de la situación real de la organización con propuestas de mejora y reconocimientos.

## Figura 1. Metodología de evaluación del modelo



FUENTE: Elaboración propia.

15.- De estas treinta y nueve organizaciones, han finalizado el proceso de evaluación del premio un total de treinta y un participantes. Las ocho organizaciones que no han finalizado con éxito su evaluación ha sido debido a que no han cumplido con las directrices marcadas para el correcto desarrollo del premio: reunión con el equipo de la Universidad para aportar evidencias, completar el cuestionario en su totalidad (5 dimensiones), aportar evidencias y documentación o la evaluación del cuestionario y obtención de puntuación final.

Con la información obtenida de cada una de las organizaciones se realizaron los informes de valoración y de situación: cada organización recibió los informes personalizados. En ellos se han identificado los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada organización y las correspondientes acciones que contribuirían a la mejora continua de la organización.

Sin embargo hemos podido detectar mejoras en este modelo:

- En primer lugar, en cuanto a la valoración del modelo, creemos necesario revisar que todas las preguntas reciban la misma puntuación y que todas las dimensiones tengan el mismo peso en el modelo.
- En segundo lugar, relacionado con la formulación de las preguntas, puesto que tras las reuniones mantenidas con los representantes de cada organización hemos detectado:
  - Preguntas que no aplica plantear a organizaciones de este tamaño.
  - Necesidad de modificar su planteamiento, hemos utilizado una terminología adaptada a las características y formación de las organizaciones participantes, aún así debemos revisar el planteamiento y la redacción de algunas de ellas.

En definitiva, se decide plantear una nueva agrupación y ordenación de las mismas. Por todo ello se considera necesaria una revisión y contraste del modelo.

## CONTRASTE

Este nuevo contraste se realizó a través de la técnica de Análisis factorial. Esta técnica permite la reducción del número de variables del modelo sobre la base de la información que tienen en común las del modelo original. De esta manera hemos obtenido un modelo contrastado cuya agrupación de variables responde a la correlación de las mismas según los datos de la muestra obtenida en el "I Premio a la Organización Responsable e Innovadora".

El motivo de la elección de esta técnica fue la necesidad de tratar la información recopilada, a través del cuestionario. Se recogió un gran número de variables de forma simultánea y necesitábamos averiguar si las preguntas que se planteaban en el modelo se agrupaban de alguna forma particular y si esa nueva forma coincide con la planteada en el modelo original. Otro de los motivos de aplicar esta técnica fue la simplificación del modelo original, con el objetivo de mejorar el modelo en futuras ediciones del premio.<sup>16</sup>

*16.- En la primera edición del Premio se ha detectado que el elevado número de preguntas del primer cuestionario distorsionaba la calidad de las respuestas, fundamentalmente en la última parte del mismo como consecuencia del cansancio de los entrevistados.*

Al aplicar el análisis factorial a las respuestas del grupo de interés analizado se han podido encontrar conjuntos de variables que se agrupaban en nuevos componentes cuya interpretación se detallará más adelante. De esta manera se ha podido reducir el número de dimensiones capaces de explicar un elevado porcentaje de la información que contenían las variables iniciales.

Otro de los objetivos que se perseguía al aplicar este procedimiento es la mejora del modelo a través del ajuste del número de preguntas que se plantean.<sup>17</sup> Para hacer una mejor interpretación de los datos utilizamos la matriz de componentes rotados. En este proceso buscamos que las variables saturan en la mayor medida posible en un factor único, y que los factores contengan un número reducido de variables y que estas saturan inequívoca y exclusivamente en uno de ellos. En la siguiente tabla tenemos nuestra matriz de componentes rotados.

**Tabla 2. Matriz de componentes rotados**

	Componente				
	1	2	3	4	5
Búsqueda de la mejora continua	0,122	0,083	0,161	0,807	0,332
Reputación	0,713	0,131	0,378	0,293	0,274
Gobierno Corporativo	0,285	0,623	0,395	0,424	-0,002
Seguridad y salud laboral	0,086	0,753	0,158	-0,120	0,165
Visión compartida en la Organización	0,607	0,012	0,179	0,581	-0,046
Competencias	-0,145	0,304	0,182	0,076	0,824
Ventaja competitiva	0,266	0,217	0,523	0,648	-0,285
Consideración del largo plazo	0,556	-0,033	0,331	0,344	-0,191
Generación de confianza	0,316	0,038	0,820	0,101	0,231
Calidad Total	0,131	0,796	-0,008	0,301	0,022
Recursos humanos	0,503	0,156	0,568	0,339	-0,156
Alianzas estratégicas	0,853	0,010	0,065	0,097	-0,020
Acción social y cooperación	0,856	0,141	0,271	-0,077	-0,104
Ética empresarial	0,664	0,347	0,132	0,310	0,450
Análisis y comprensión entorno	0,842	0,366	-0,027	0,178	0,014
Acción responsable	0,730	0,346	0,383	0,089	-0,051
Prevención Responsabilidad MA	0,189	0,788	0,145	-0,011	0,325
Comunicación Interna Externa	0,412	0,472	0,552	0,033	-0,150
Grupos Interés	0,653	0,493	0,130	0,379	-0,252
Permeable Flexible	0,011	0,230	0,745	0,248	0,284

FUENTE: Elaboración propia. Método de extracción: análisis de componentes principales. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

17.- El análisis ha sido llevado a cabo a través del programa SPSS. Pardo, A. y Ruiz, M. A. (2002). SPSS 11. Guía para el análisis de datos. Madrid: McGraw-Hill. SPSS es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. Originalmente SPSS fue creado como el acrónimo de Statistical Package for the Social Sciences aunque también se ha referido como "Statistical Product and Service Solutions".



En esta nueva valoración del modelo contrastado no todas las preguntas evaluables tienen el mismo peso y por tanto el mismo valor, continúan sin recibir puntuación las preguntas de percepción, puesto que lo que ofrecen es una visión subjetiva de los aspectos de gestión. Más adelante se explicará la asignación de estas nuevas puntuaciones.

Se mantiene que la mayor puntuación que puede obtener una organización son 1.000 puntos, del total de 238 preguntas planteadas hemos reducido a 231. De ellas, 41 corresponden a preguntas de percepción, por lo que se presenta la valoración de las 190 restantes dependiendo de los nuevos componentes en las que las hemos agrupado.

Cada pregunta continúa teniendo dos partes, cada parte tendrá un valor similar en el mismo componente pero diferente en los distintos componentes. Por lo que la valoración inicial de 2,55 para cada una de las partes por pregunta ya no es válida.

A continuación mostramos un cuadro resumen de la valoración de cada una de los componentes del modelo.

**Tabla 3. Valoración del modelo contrastado. Componentes**

Componente	Variable	Preguntas	Puntuación total dimensión	% Valoración cuestionario	% Valoración contrastado	Puntuación total componente	VALORACIÓN pregunta
1	Reputación	15 preguntas + 2 percepción	504	50,40%	60,00%	600	6,06 por pregunta 3,03 por cada parte de la pregunta
	Visión compartida en la Organización	3 preguntas + 1 percepción					
	Consideración del largo plazo	3 preguntas + 1 percepción, igual modelo inicial					
	Alianzas estratégicas	5 preguntas					
	Acción social y cooperación	3 preguntas 9 preguntas + 1 percepción					
	Ética empresarial	3 preguntas 2 preguntas 8 preguntas + 3 percepción					
	Análisis y comprensión entorno	2 preguntas + 1 percepción 2 preguntas + 2 percepción 2 preguntas + 1 percepción					
	Acción responsable	10 preguntas + 4 percepción 5 preguntas 3 preguntas 4 preguntas + 1 percepción					
	Grupos Interés	2 preguntas + 2 percepción 2 preguntas + 2 percepción 3 preguntas + 4 percepción 5 preguntas + 3 percepción 5 preguntas					
	TOTAL	99 preguntas + 28 percepción					
2	Gobierno Corporativo	24 preguntas + 2 percepción	224	22,40%	15,50%	155	3,32 por pregunta 1,76 por cada parte de la pregunta
	Seguridad y salud laboral	7 preguntas + 2 percepción					
	Calidad Total	8 preguntas + 1 percepción					
	Prevención Responsabilidad MA	2 preguntas 3 preguntas + 1 percepción					
	TOTAL	44 preguntas + 8 percepción					
3	Generación de confianza	4 preguntas + 1 percepción	168	16,80%	10,50%	105	3,18 por pregunta 1,59 por cada parte de la pregunta
	Recursos humanos	10 preguntas + 1 percepción					
	Comunicación Interna Externa	3 preguntas 10 preguntas + 1 percepción 3 preguntas					
	Permeable Flexible	1 pregunta 2 preguntas + 1 percepción					
	TOTAL	33 preguntas + 4 percepción					
4	Búsqueda mejora continua	4 preguntas	56	5,60%	7,10%	71	6,45 por pregunta 3,22 por cada parte de la pregunta
	Ventaja competitiva	7 preguntas + 1 percepción					
	TOTAL	11 preguntas + 1 percepción					
5	Competencias	3 preguntas	15,3	1,53%	6,90%	69	23 por pregunta 11,5 por cada parte de la pregunta
	TOTAL	3 preguntas					
TOTAL MODELO		190 preguntas + 41 percepción	967,3	96,73%	100%	1000	

FUENTE: Elaboración propia.

Como vemos, no todas las preguntas del nuevo modelo contrastado tienen la misma valoración, cada componente tiene un peso y por tanto una puntuación que se distribuye homogéneamente entre el número de preguntas que compone cada uno de ellos.

El peso de cada uno de los componentes es el siguiente:

En total el primer componente contiene 99 preguntas de evidencias más 28 preguntas de percepción que no reciben puntuación. Como el peso que tiene este componente con respecto al total del modelo es del 60%, cada pregunta recibirá una puntuación máxima de 6,06 puntos. Como en el modelo original, cada pregunta está compuesta por dos partes: la primera de ellas es el planteamiento de la pregunta y su respuesta y la segunda la evidencia que la organización debe aportar para su medición y valoración, por lo que cada una de estas partes recibirá una puntuación de 3,03 puntos.

En el segundo componente consta de 44 preguntas de evidencias más 8 preguntas de percepción que no reciben puntuación. Como el peso que tiene este componente con respecto al total del modelo es del 15,5%, cada pregunta recibirá una puntuación máxima de 3,52 puntos. Como en el modelo original, cada pregunta está compuesta por dos partes, por lo que cada una de estas partes recibirá una puntuación de 1,76 puntos.

El tercer componente trata del compromiso responsable de la organización internamente. Está compuesto por 33 preguntas de evidencias más 4 preguntas de percepción, que no reciben puntuación. Como el peso que tiene este componente con respecto al total del modelo es del 10,5%, cada pregunta recibirá una puntuación máxima de 3,18 puntos. Como en el modelo original, cada pregunta está compuesta por dos partes, por lo que cada una de estas partes recibirá una puntuación de 1,59 puntos.

El cuarto componente alberga 11 preguntas de evidencias más una pregunta de percepción, que no reciben puntuación. Como el peso que tiene este componente con respecto al total del modelo es del 7,1%, cada pregunta recibirá una puntuación máxima de 6,45 puntos. Como en el modelo original, cada pregunta está compuesta por dos partes, por lo que cada una de estas partes recibirá una puntuación de 3,22 puntos.

El quinto componente está formado únicamente por la sección de Competencias del modelo inicial. Se plantean 3 preguntas de evidencias y no contiene ninguna pregunta de percepción. El peso que tiene este componente con respecto al total del modelo es del 6,9%, cada pregunta recibirá una puntuación máxima de 23 puntos. Como en los otros componentes, cada pregunta está compuesta por dos partes, por lo que cada una de estas partes recibirá una puntuación de 11,5 puntos.

Pese a que a primera vista puedan parecer muy dispares las puntuaciones que se reciben en cada uno de los componentes, al analizar el contenido de cada uno de ellos vemos como existe una justificación del peso de cada pregunta en cada uno de ellos.

A modo de ejemplo si comparamos el quinto componente con el resto, es el que menos preguntas plantea y el que reciben una mayor puntuación. Al igual que en el cuarto componente, el quinto también contiene aspectos de la gestión empresarial que van más allá de la directrices que tradicionalmente se desarrollan en las organizaciones. Por ello, tiene sentido que puntúe en una mayor cantidad y que previsiblemente las organizaciones reciban puntuación más bajas o incluso ninguna puntuación en su valoración final de este nuevo modelo contrastado, puesto que exigen un mayor acercamiento a la excelencia empresarial. Si bien es cierto que se plantea una revisión y mejora del modelo en este último componente, procediendo a revisar el contenido de este componente y complementar las preguntas.

**Tabla 4. Resumen puntuaciones en el modelo contrastado**

Nº Posición actual	Organización	Puntuación modelo anterior	%	Puntuación modelo contrastado	%
	Nº Posición modelo inicial	1000	100	1000	100
1	1 - Sector otros Organización A	706,35	70,64	700,89	70,09
2	2 - Sector industrial Organización A	640,6	64,06	625,93	62,59
3	3 - Sector otros Organización B	604,4	60,44	577,39	57,74
4	4 - Sector asesoría/gestoría Organización A	586,25	58,63	559,9	55,99
5	5 - Sector otros Organización C	568,65	56,87	535,33	53,53
6	7 - Sector otros Organización D	510	51,00	506,21	50,62
7	6 - Sector asesoría/gestoría Organización B	515,15	51,52	500,57	50,06
8	9 - Sector horeca Organización A	484,5	48,45	483,76	48,38
9	10 - Sector horeca Organización B	458,95	45,90	465,05	46,51
10	8 - Sector asesoría/gestoría Organización C	489,6	48,96	461,58	46,16
11	11 - Sector Construcción Organización A	453,95	45,40	447,9	44,79
12	12 - Sector otros Organización E	438,75	43,88	424,06	42,41
13	13 - Sector otros Organización F	423,3	42,33	421,86	42,19
14	14 - Sector industrial Organización B	418,3	41,83	411,57	41,16
15	15 - Sector horeca Organización C	410,7	41,07	402,08	40,21
16	17 - Sector comercio Organización B	379,95	38,00	373,054	37,31
17	18 - Sector industrial Organización C	377,8	37,78	368,89	36,89
18	16 - Sector comercio Organización A	382,6	38,26	363,74	36,37
19	19 - Sector industrial Organización D	374,95	37,50	360,86	36,09
20	20 - Sector horeca Organización D	369,8	36,98	359,61	35,96
21	22 - Sector otros Organización G	331,6	33,16	325,38	32,54
22	23 - Sector horeca Organización E	323,9	32,39	314,59	31,46
23	21 - Sector asesoría/gestoría Organización D	334,15	33,42	308,36	30,84
24	26 - Sector comercio Organización C	308,65	30,87	307,8	30,78
25	25 - Sector Construcción Organización B	311,1	31,11	303,85	30,39
26	27 - Sector otros Organización I	306,15	30,62	300,76	30,08
27	24 - Sector otros Organización H	311,25	31,13	294,96	29,50
28	28 - Sector Construcción Organización C	285,7	28,57	280,12	28,01
29	29 - Sector comercio Organización D	275,5	27,55	268,88	26,89
30	31 - Sector horeca Organización F	198,9	19,89	193,31	19,33
31	30 - Sector comercio Organización E	219,4	21,94	176,97	17,70

FUENTE: Elaboración propia.

Como se puede observar, hay organizaciones que modificaron su posición global y en general todas disminuyeron la puntuación obtenida, pero estas modificaciones no son significativas. Lo que ha ocurrido es que se modifican las posiciones al cambiar la puntuación de alguna de ellas, es por ello que podemos afirmar, que pese a los cambios que se han producido, el modelo original fue justo puesto que los cambios no han sido significativos, sin embargo era necesario el contraste del modelo para la mejora del mismo.

## **5.- Resultados**

Los resultados obtenidos tras la creación, testado y contraste del modelo son los siguientes:

Grado de participación: con la realización del premio hemos podido testar el modelo en empresas reales: el nivel de participación ha sido de 39 pymes.

Puntuaciones obtenidas por las organizaciones: tanto en el modelo inicial como en el modelo contrastado se fijaron los 500 puntos como la barrera en la que se podía considerar a una organización como Responsable e Innovadora, y que por tanto realizaba estrategias de sostenibilidad. Del total de 39 organizaciones participantes fueron 7 las organizaciones que superaron este nivel en la primera edición del premio, tanto en el modelo inicial como en el contrastado.

Puntuación obtenidas por las organizaciones por sector de actividad: la agrupación que hicimos de las organizaciones participantes en sectores de actividad, nos han dado datos sobre la relación que existe entre el desarrollo de estrategias de sostenibilidad, responsabilidad e innovación y el sector de actividad. Obteniendo puntuaciones similares todas las organizaciones que pertenecen al mismo sector.<sup>18</sup>

Impacto de las estrategias en el plan de negocio: en esta primera edición del premio hemos podido comprobar cómo las pymes si plantean estrategias de sostenibilidad en sus planes de negocio. Con los informes entregados de diagnóstico y situación real de las organizaciones, iniciativas que se venían desarrollando y que no eran consideradas como estrategias de sostenibilidad por los empresarios por falta de conocimiento sobre la materia, han quedado claramente identificadas, con el beneficio que ello conlleva para estas organizaciones.

*18.- Con excepción del sector de actividad "Otros" puesto que esta agrupación engloba organizaciones de diferentes sectores que no reunían el volumen suficiente para crear una agrupación propia.*

Objetivo 1, determinar si se realizan estrategias de sostenibilidad en las pymes: En el inicio de este trabajo se planteaba como uno de los objetivos principales poder determinar si las pymes desarrollan estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación en su planes de negocio. Tras el testado y contraste del modelo hemos podido comprobar que sí se realizan, aunque en ocasiones no habían sido identificadas como tal.

Objetivo 2, determinar si existe relación entre el tamaño de las organizaciones y la realización de estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación. Determinar si el tamaño era un factor determinante a la hora de desarrollar estas estrategias era otro de los objetivos de este estudio, tras la aplicación del modelo en las organizaciones participantes en el premio se ha comprobado como el tamaño sí es un factor determinante.

Otro factor que tiene incidencia sobre la aplicación de estas estrategias es el sector de actividad. Los resultados del estudio han sido que el sector de actividad con una mayor media fue el de Asesoría/Gestoría (con 457,6% puntos) seguido muy de cerca por el sector Otros (con 454,09 puntos) - se debe recordar que en el sector otros están todas las organizaciones participantes cuya actividad principal no encajaba en los tradicionales sectores de actividad o que no existía un número suficiente de organizaciones del mismo sector (hemos considerado un mínimo de tres organizaciones) como para crear una categoría-, por el contrario, el sector de actividad que tiene una puntuación media más baja es el sector Comercio (con 298,09 puntos). El sector Horeca (con 369,73 puntos) y el sector construcción (con 343,96 puntos) también obtuvieron puntuaciones medias bajas.

## 6.- Conclusiones

En este trabajo de investigación y tras la aplicación del nuevo modelo a las treinta y nueve pymes que participaron en el premio, hemos podido obtener las siguientes conclusiones fruto de las entrevistas mantenidas con los gerentes o propietarios de las mismas.

Sobre la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas, a la hora de aplicar estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación: en un análisis inicial pueden parecer no rentables en todas las situaciones posibles. Esto es debido a que el coste de implantación puede resultar una sobrecarga económica debido a los cambios tecnológicos y a la formación necesaria. Es frecuente la carencia de la tecnología requerida, por lo que sería necesaria la adquisición de nuevos equipos. En cuanto a la formación o capacitación del capital humano, en muchas ocasiones es necesaria la contratación de un organismo externo (agencia de certificación, consultora,...).

Los gestores de las pequeñas y medianas empresas basan su conocimiento en la experiencia propia más que en creencias o normativas impuestas que no han sido demostradas como eficientes. Por lo que son reticentes a la aplicación de las mismas si no han sido previamente aplicadas o al menos existe algún tipo de experiencia demostrada en su entorno cercano.

También se ha contrastado que el conocimiento en estas materias, pese a que en las últimas décadas ha aumentado, no se distribuye uniformemente entre todas las organizaciones. Por tanto, queda demostrado que una de las principales barreras a la hora de incorporar estrategias de sostenibilidad, Responsabilidad e Innovación en las pequeñas empresas es la falta de conocimiento sobre las mismas por parte de los propietarios.

En definitiva, la adopción de estas estrategias supone unos elevados esfuerzos y recursos económicos a las pequeñas y medianas empresas.

Ante esta situación el presente trabajo aporta una solución al problema con un nuevo modelo para pequeñas y medianas empresas, puesto que:

- a) Los requisitos de participación no suponen ninguna restricción para estas organizaciones de menor tamaño.
- b) Las organizaciones obtienen una imagen clara de cuál es su situación real en cuanto a las estrategias que están desarrollando en esta materia, lo que les permite obtener un diagnóstico que sirve de partida para aumentar y profundizar en la implantación de medidas en los planes de negocio.
- c) El coste tecnológico y en formación no es una barrera en este modelo. La metodología utilizada en el mismo hace propicio que cualquier organización pueda aplicar el modelo con un coste cero.
- d) El lenguaje y el formato utilizado permite a las pymes poder implantar el modelo, puesto que este se adecua a las características propias de este tipo de organizaciones, facilitando su comprensión y por tanto su fomento y difusión en su entorno más directo.
- e) La integración de las estrategias puede ser de manera vertical, entre clientes y proveedores produciéndose a lo largo de toda la cadena de valor; u horizontal, es decir, entre organizaciones de características similares o que operan en el mismo entorno.

Esta integración horizontal es la que hemos conseguido con este formato, es un enfoque colectivo que promueve el fomento y la difusión entre las pequeñas y medianas empresas. Consiguiendo que organizaciones independientemente de su actividad principal o disponibilidad de recursos se integren en un sistema de colaboración, a través de la Confederación de empresarios abulenses. Este trabajo en red por parte de las organizaciones tendrá un efecto positivo en el desarrollo sostenible del entorno más cercano en el que desarrollan sus actividades.

Con los resultados obtenidos en cada una de las fases podemos concluir que las organizaciones de menor tamaño sí desarrollan estrategias de sostenibilidad.

Tras la aplicación del modelo en las organizaciones participantes en el premio se ha comprobado como el tamaño sí es un factor determinante, Prueba de ello es que las organizaciones que han obtenido una mayor puntuación son las organizaciones con un mayor tamaño dentro de todas las participantes.

Además se ha podido constatar que otro factor que mantiene una relación directa con la aplicación de estas estrategias es el sector de actividad al que pertenece la organización.

Por tanto han quedado resueltos los dos objetivos marcados al inicio del trabajo en positivo, es decir las pymes sí desarrollan estrategias de sostenibilidad, responsabilidad e innovación en sus planes de negocio y el tamaño y el sector de actividad son factores que guardan una relación directa en su desarrollo e implantación.

## bibliografía

- ALLOUCHE, J. & LAROCHE, P. (2005): "A Meta-Analytical Investigation of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18-41.
- AUPPERLE, K.E., CARROLL, A.B. & HATFIELD, J.D. (1985): "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, 28 (2), 446-463.
- BONINI, S., BRUN, N. & ROSENTHAL, M. (2009): "Valuing corporate social responsibility", *The McKinsey Quarterly*, February.
- BROOKS, M. (2008): "Taking responsibility", *Accountancy*, 141 (1376), pp. 20.
- CAÑIBANO, L. (2006): "Transparencia informativa y gobierno de la empresa", *Técnica económica: administración y dirección de empresas*, 175.
- CASTELO, M. & LIMA, L. (2006): "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives", *Journal of Business Ethics*, 69 (2), 111-132.
- CHIVITE, M<sup>a</sup>.P., ENCISO, V., GARCÍA, B. & TÚA, J. (2014): "Determinantes de la Responsabilidad Social Corporativa: La crisis y el Efecto Contagio", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 81, 127-161.



- COHEN, W.M. & KLEPPER, S. (1992): "The tradeoff between firm size and diversity in the pursuit of technological progress", *Small Business Economics*, 4 (1), March, 1-14.
- COMISIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS, PARLAMENTO EUROPEO (2013): Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas "Informe sobre responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible".
- CSR EUROPE (2007): *The European Cartography on CSR. Innovations, Gaps and Future Trend*.
- ENCISO, V. & MUÑOZ, N. (2012): "Un nuevo paradigma: la organización responsable e innovadora", *XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativas de CIRIEC-España*, San Sebastián y Oñati, 20 a 22 de junio.
- FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, A. & MATA LLIN-SÁEZ, J.C. (2008): "Performance of ethical mutual funds in Spain: Sacrifice or premium?", *Journal of Business Ethics*, 81 (2), 247-260.
- FRIEDMAN, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*.
- GILMORE, A. & CARSON, D. (1999): "Entrepreneurial marketing by networking", *New England Journal Of Entrepreneurship*, 12 (2).
- GÓMEZ, F. (2008): "Responsabilidad social corporativa y performance financiero: treinta y cinco años de investigación empírica en busca de un consenso", *Principios: estudios de economía política*, 11, 5-24.
- KAMIEN, M. & SCHWARTZ, N.L. (1975): "Market structure and innovation: a survey", *Journal of Economic Literature*, 13, 1-37.
- LEVITT, T. (1958): "The dangers of social responsibility", *Harvard Business Review*, Sept/ Oct, 41-50.
- LINK, A.N. & BOZEMAN, B. (1991): "Innovative behavior in small-sized firms", *Small Business Economics*, 3, 179-84.
- LLOYD-REASON, L. et al. (2002): "Innovation and educational policy in SMEs: a Czech perspective", *Education & Training*, Special Edition, 44 (8-9).
- LÓPEZ, M.V., GARCÍA, A. & RODRÍGUEZ, L. (2007): "Sustainable Development and Corporate Performance: A Study Based on the Dow Jones Sustainability Index", *Journal of Business Ethics*, 75 (3), 285-300.
- MARÍN RIVES, L. & RUBIO BAÑÓN, A. (2008), "¿Moda o factor competitivo? Un estudio empirico de responsabilidad social corporativa en Pyme", *Informacion Comercial Española, ICE: revista de economía*, 842, 177-193.

- MCGUIRE, J.B., SUNDGREN, A. & SCHNEEWEIS, T. (1988): "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 31 (4), 854-872.
- NAVARRO ESPIGARES, J.L. & GONZÁLEZ LÓPEZ, J.M. (2006): "Responsabilidad social corporativa y crecimiento económico", *Estudios de Economía Aplicada*, 24 (2), 723-749.
- OCDE (2005): *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation*, 3rd Edition: OECD Publications, Paris.
- OLCESE, A. (2011): *Creación de valor y responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX35*, Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF).
- ORLITZKY, M., SCHMIDT, F.L. & RYNES, S.L. (2003): "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis", *Organization Studies*, 24 (3), 403-441.
- PARDO, A. & RUIZ, M.A. (2002): *SPSS 11. Guía para el análisis de datos*, Madrid: McGraw-Hill.
- PENROSE, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- PIL, F. & HOLWEG, M. (2003): "The advantages of thinking small", *Mit Sloan Management Review*, 44 (2).
- PORTER, M.E. & KRAMER, M.R. (2011): "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 89 (1), 62-77.
- PRADO-LORENZO, J., GALLEGRO-ÁLVAREZ, I., GARCÍA-SÁNCHEZ, I. & RODRÍGUEZ-DOMÍNGUEZ, L. (2008): "Social responsibility in Spain", *Management Decision*, 46 (8), 1247-1271.
- REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (2007): *La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE): propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*.
- ROTHWELL, R. (1989): "Small firms, innovation and industrial change", *Small Business Economics*, 1, 51-64.
- RUBIO, A. & ARAGÓN, A. (2008): "Recursos estratégicos en las Pymes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Enero-Marzo, 17 (1).
- SCHERER, F.M. (1991): "Changing perspectives on the firm size problem". In: Zoltan Acs & David B. Audrestsch (eds): *Innovation and Technological Change: An International Comparison*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 24-38.
- WADDOCK, S.A. & GRAVES, S.B. (1997): "The Corporate Social Performance- Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-319.