

Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa

www.elsevier.es/redee



Artículo

El método *Delphi* como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España



Vanessa Campos Climent^{a,*}, Amparo Melián Navarro^b y Joan Ramón Sanchis Palacio^a

^a Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Economía, Universitat de Valencia, Valencia, España

^b Departamento de Economía Agroambiental, Universidad Miguel Hernández, Orihuela (Alicante), España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 3 de junio de 2012

Aceptado el 1 de junio de 2013

On-line el 24 de enero de 2014

Códigos JEL:

M1

M2

O1

Palabras clave:

Método Delphi

Diagnóstico estratégico

DAFO

Empresas de inserción

RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico estratégico de las empresas de inserción en España, identificando sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y las posibles medidas a implementar para mejorar su situación. Para ello, se utiliza el método *Delphi* como técnica basada en un cuestionario a expertos, incluida dentro de las metodologías cualitativas de la Dirección de Empresas, apropiada para trabajos exploratorios y en los que las técnicas cuantitativas no proporcionan suficiente información. Los resultados del estudio demuestran que estas empresas presentan una escasa cualificación de sus recursos humanos y una excesiva dependencia financiera de la Administración Pública, lo que las va a obligar a implementar estrategias de profesionalización de su personal y de búsqueda de fuentes de financiación alternativa.

© 2012 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

The Delphi method as a technique of strategic diagnostic. Empirical study applied to insertion enterprises in Spain

ABSTRACT

The work aims to conduct a strategic diagnosis of insertion enterprises in Spain, identifying its main weaknesses, threats, strengths and opportunities, and strategic actions to be implemented. The Delphi method is a technique based on a questionnaire to experts, including qualitative methodologies in Business Management, appropriate for exploratory and quantitative techniques that do not provide enough information. The study results show that these firms have little qualification of human resources and excessive financial dependency of Public Administration, which will force the implementation of strategies for professionalization of its staff and searching for alternative funding sources.

© 2012 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

JEL classification:

M1

M2

O1

Keywords:

Delphi method

Strategic Diagnosis

SWOT

Insertion enterprises

Introducción

A partir de los años ochenta, la exclusión del mercado de trabajo de una parte de la población ha propiciado el desarrollo de una serie de experiencias en Europa, basadas en la creación de empresas cuyo objetivo es la inserción por el empleo de personas que suelen

ser definidas como personas con discapacidad social (Demoustier, 1997; Vidal, 2001). Su desarrollo y evolución ha ido adaptándose a la realidad de los colectivos que ha atendido, así como a la regulación pública, o más bien a la falta de regulación desde los poderes públicos que, en un principio, no han sabido cómo tratar estas experiencias (Rojo, 2010). En la actualidad, los efectos de la crisis económica mundial están afectando de modo especial a la población más vulnerable, lo que hace aún más necesario seguir desarrollando experiencias de inserción basadas tanto en acciones tradicionales como en nuevas acciones.

* Autora para correspondencia.

Correo electrónico: Vanessa.campos@uv.es (V. Campos Climent).

En España existe un tipo de organizaciones, las empresas de inserción (EI), que se dedican a favorecer, a través de la experiencia laboral, la incorporación de las personas más vulnerables al mercado de trabajo. Las EI parten de un principio básico que es la posibilidad de alcanzar, por parte de las personas con un bajo nivel de empleabilidad, un grado de productividad suficiente cuando el nivel exigido para comenzar es bajo y cuando durante un periodo suficientemente largo se ofrece formación y apoyo social. Los estudios y las experiencias en este sentido en España han sido relativamente limitados (FAEDEI, 2003; Fundación Un Sol Mon, 2007); y una legislación poco definida y en constante proceso adaptativo a los cambios regulatorios y la escasez de registros oficiales hasta hace poco tiempo, ha hecho difícil explorar y conocer esta realidad. Los estudios sobre EI en España son descriptivos o exploratorios y están reducidos al análisis de un número limitado de empresas (FAEDEI, 2003; Retolaza, Ruiz y Araujo de la Mata, 2007; Rojo, 2010), por lo que con este trabajo se pretende ofrecer un estudio cualitativo de las EI desde una perspectiva estratégica.

Las EI constituyen un puente entre la formación y el empleo, sobre todo en aquellas personas que por diversas circunstancias no pueden acceder directamente al mercado laboral. Son estructuras de aprendizaje (López-Aranguren, 2002), en forma de empresas, cuya finalidad es posibilitar el acceso al empleo de colectivos desfavorecidos, mediante el desarrollo de una actividad productiva, para lo cual se diseña un proceso de inserción, estableciéndose durante el mismo una relación laboral convencional (Santos, 2010). Son empresas que combaten la exclusión desde el propio corazón del sistema económico, no desde fuera. El empleo es el fin y el medio simultáneamente, y finalizado el proceso o tutela buscan la salida de la EI hacia otras empresas ordinarias.

El objetivo del presente trabajo es realizar un diagnóstico estratégico del conjunto del sector de las EI en España, identificando cuáles son las herramientas de gestión y las acciones estratégicas que llevan a cabo, cuáles son sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades mediante la matriz DAFO y qué medidas de mejora se pueden adoptar.

Para ello se pretende hacer uso de la técnica *Delphi* como una herramienta adecuada para investigaciones sociales donde las variables a analizar son de carácter cualitativo (Corbetta, 2003) (en nuestro caso acciones estratégicas, variables DAFO y medidas de mejora) y cuando resulta difícil obtener información directa de las propias empresas por las dificultades en conseguir un nivel de respuesta significativo estadísticamente. Por otra parte, la necesidad por parte de las EI de profesionalizar su gestión para hacer frente a la fuerte competencia procedente de las empresas de capitales¹ justifica la realización de un estudio sobre la identificación de las herramientas estratégicas que utilizan estas empresas y sus principales características derivadas del análisis DAFO, con el objeto de proponer medidas que les permitan mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia económica, a la vez que conservan su eficacia social. La relativa juventud de este tipo de organizaciones, la complejidad de su funcionamiento y la necesidad de encontrar un consenso (desde la opinión de expertos externos) sobre cuáles deben ser las acciones que han de emprender, justifican el uso del método *Delphi*.

El trabajo se estructura en 5 epígrafes más este primero de introducción en el que se plantea los objetivos de la investigación. En el segundo apartado se define el marco teórico del trabajo, como es la aplicación del método *Delphi* para la realización de un diagnóstico estratégico. En el tercero se indica la metodología a aplicar para el estudio, las principales características del método y las razones por

el que se aplica. En el cuarto se presentan los resultados y en el quinto las conclusiones.

Marco teórico: el diagnóstico estratégico mediante el método *Delphi*

El diagnóstico estratégico constituye una de las fases clave en el análisis estratégico de cualquier empresa e incluye un doble análisis, interno y externo (o del entorno), de la situación en la que se encuentra la empresa en un momento determinado. A partir de él, la empresa revisa sus objetivos y formula las estrategias a seguir (Abell, 1980; Barksdale y Harris, 1982). El mencionado diagnóstico se puede llevar a cabo utilizando diferentes tipos de herramientas, entre las cuales se incluye el análisis DAFO, a través del cual se analiza la relación entre las influencias del entorno y las capacidades estratégicas de una organización respecto a sus competidores (Dealtry, 1992; Wheelan y Hunger, 1998).

Los orígenes del Análisis DAFO² se sitúan en los años sesenta junto a la aparición del concepto de estrategia (Ansoff, 1965; Andrews, 1987). La técnica se aplica tanto desde el enfoque o la teoría basada en los recursos y capacidades (Wenerfelt, 1984; Grant, 1991) como desde el enfoque basado en la competencia (Ulrich y Lake, 1990) y proporciona, no solo una visión de cuál es la situación de la empresa (diagnóstico estratégico), sino también unas herramientas (acciones estratégicas) adecuadas para enfrentarse a los retos que plantea el entorno: acciones de supervivencia, acciones ofensivas, acciones adaptativas y acciones defensivas.

No obstante, esta metodología presenta varias limitaciones: por una parte, es un análisis estático de la realidad empresarial, es decir, ofrece una fotografía de cuál es la situación de la organización en un momento dado, pero no proporciona una visión dinámica de la evolución de la empresa; y por otra, no ofrece una visión absoluta sino relativa de la situación de la empresa, es decir, compara la situación de la empresa con la de sus competidores.

Son muchos los estudios realizados que han utilizado el análisis DAFO para determinar los factores claves del entorno y la capacidad estratégica de una organización para hacer frente a sus retos estratégicos y su aplicación ha llegado a múltiples sectores y áreas de estudio. Weihrich (1982), primer autor en utilizar la matriz DAFO, aplicó ese análisis al sector del automóvil con el objeto de reducir los costes de personal de esta industria (Weihrich, 1993). Posteriormente se ha utilizado también en el ámbito de la ingeniería industrial (Yoshioka, Marpaung y Shinno, 2006) y en el marketing (Menon et al., 1999) para el estudio de los productos o servicios (Hill y Westbrook, 1997).

Por otro lado, el diagnóstico estratégico (y también el análisis DAFO) requiere, para su realización, del uso de una serie de técnicas estadísticas, que pueden ser tanto cuantitativas como cualitativas. En este sentido, el uso del método *Delphi* como técnica cualitativa en dirección de empresas para la realización de estudios exploratorios es una opción asentada desde hace tiempo (Camisón, Camisón Habas, Fabra, Flores y Puig, 2009).

Así, esta técnica ha sido utilizada para realizar el diagnóstico estratégico de áreas y campos muy diversos de la empresa como la realidad de las PYMES industriales (Camisón, 2007; Camisón y de Lucio, 2010), la gestión del talento en las empresas industriales españolas (González, Martínez y Pardo, 2010), la medición y gestión de los intangibles (Sánchez, Chaminade y Gloria, 1999), la competitividad de los destinos turísticos (Alonso, 2010), la gestión de la calidad (Camisón et al., 2009), la medición del desempeño organizativo en las empresas industriales y de servicios (Camisón y Cruz, 2008), el *outsourcing* en los sistemas de información de las

¹ Se ha de considerar que las EI han de compatibilizar sus fines sociales (inserción de colectivos más vulnerables) con la rentabilidad y la eficiencia, compitiendo para ello con otro tipo de empresas que solamente buscan maximizar sus objetivos económicos.

² Sus fundamentos teóricos se pueden encontrar, por ejemplo, en Valentín (2001).

grandes empresas (González, Gascó y Llopis, 2005), el análisis informativo de la publicidad (Royo y Bigné, 2002), la adaptación de las normas contables en las empresas cooperativas españolas (Julia y Polo, 2006), el diseño de escenarios en el negocio de la televisión por cable (Ventura, 2003) o la determinación de los factores clave de éxito de la industria hotelera (Campos y Sanchis, 2001).

Para la realización del diagnóstico estratégico, además del análisis DAFO descrito, se pueden utilizar también otro tipo de técnicas basadas en la previsión y la prospectiva, como es el caso del método *Delphi*. Sin embargo, la aplicación de este método para la realización del diagnóstico estratégico mediante un análisis DAFO ha sido escasamente utilizada en el ámbito de las empresas de la economía social (a la cual pertenecen las EI) en España y en mucha menor medida aún en el ámbito de las EI. Se ha aplicado en el caso de las cooperativas de crédito para la caracterización del capital social de estas entidades (Seguí y Server, 2010) y en la realización del diagnóstico estratégico de las cooperativas agrarias (Campos, Apetrei y Chaves, 2012). En Melián, Campos y Sanchis (2011), se aplica el *Delphi* para analizar el perfil de las EI en España. Este trabajo, como continuación del trabajo citado, pretende aportar una nueva evidencia empírica en el contexto del diagnóstico estratégico mediante el uso del *Delphi*, dentro de un tipo determinado de organizaciones como son las EI.

Metodología

Para realizar el estudio sobre las EI, se ha utilizado una metodología cualitativa como es el método *Delphi*, que consiste en un método general de prospectiva basado en la consulta a expertos (Okoli y Pawlowski, 2004; Camisón y Cruz, 2008) y que en la actualidad goza de gran aplicación en el área de las ciencias sociales (Corbetta, 2003; Landeta, 2006).

Su principal utilidad radica en su potencia para la descripción de hechos y en cómo consigue explicar sus motivaciones con datos (Landeta, 1999), a diferencia de las técnicas cuantitativas. En áreas donde la información exacta no se encuentra disponible, el conocimiento grupal es mejor que el de uno solo (Rowe y Wright, 1999). Este hecho la convierte, para nuestro caso, en una técnica más apropiada que el análisis de casos dentro de la investigación cualitativa (en la que el sesgo en las respuestas de los participantes es considerable dado que están valorando de alguna manera el éxito obtenido por ellos) y que las técnicas cuantitativas, por cuanto estas últimas difícilmente pueden aportar información sobre expectativas de futuro en tipo de organizaciones relativamente jóvenes como son las EI.

El método no está exento de críticas, por la sencillez de los métodos estadísticos que emplea (Steinert, 2009), y diversos autores consideran que sus resultados deben ser interpretados con precaución (Gupta y Clarke, 1996; Rowe, Wright y Bolger, 1991). Sin embargo, no se pone en duda su capacidad de generación de conocimientos a través de la opinión de expertos (Royo y Bigné, 2002). De hecho, en estudios comparativos realizados con las técnicas tradicionales de grupos (grupos estadísticos y grupos de interacción directa), se demuestra la superioridad en los resultados por parte del método *Delphi* (Landeta, 2006). Incluso, algunos estudios muestran cómo la consulta a expertos ofrece mejores predicciones que los métodos econométricos alternativos (Ventura, 2003). En este sentido, el método *Delphi* es aplicable en casos en los que se deba contrastar y combinar argumentos y opiniones individuales para llegar a decisiones no asumibles unilateralmente (Rowe, 2001; Hsu y Sandford, 2007).

En definitiva, consideramos que la aplicación de esta metodología resulta de utilidad en un estudio de carácter exploratorio como el que aquí se presenta, ya que no existen antecedentes de su aplicación en el campo del emprendimiento ni a nivel general ni mucho

menos para emprendedores sociales, como tampoco en materia de El sociolaboral.

Población objeto de estudio

Las EI (Quintao, 2007, pp. 38–39) «se constituyen como un subconjunto emblemático de las empresas sociales... por el fuerte crecimiento numérico, por ser pioneras, por la relevancia de su papel, etc. y en una de las principales prioridades de las políticas europeas y el empleo». Estas EI son iniciativas que mediante la actividad empresarial, acompañadas de actuaciones sociales y de inserción social, hacen posible la inclusión sociolaboral de personas excluidas para su posterior colocación en empresas convencionales o en proyecto de autoempleo (Sanchis y Campos, 2008).

Las EI son ejemplos paradigmáticos de empresas sociales (García Maynar y Esteve, 2007). La Ley 44/2007, de 13 de diciembre, reguladora de las empresas de inserción (BOE de 14 de diciembre), las considera «nuevos modelos de actuación» en materia de inclusión social, prevención de la exclusión del mercado laboral y apoyo a la integración en el empleo de personas desfavorecidas.

En España existen 183 EI (CIRIEC-España, 2011), que dan trabajo a 3.140 personas (1.622 como trabajadores de inserción y 1.518 como asalariados) y que facturan 61,2 millones de euros. No se encuentran uniformemente repartidas por toda la geografía nacional sino que se sitúan en 3 regiones, Cataluña, País Vasco y Andalucía, las cuales concentran el 65% de las empresas, dan empleo al 82% de los trabajadores y facturan el 69% del volumen de negocio. Son empresas pequeñas (menos de 20 trabajadores), de ámbito local o provincial, dedicadas al sector servicios (principalmente reciclaje) (Marcuello, Bellostas y Marcuello, 2008; Campos, 2011) y cuyo creador tiene una edad comprendida en su mayor parte entre los 36 y 45 años, convencido con su proyecto económico y social, que crea la empresa por solidaridad, para crear puestos de trabajo y cubrir necesidades de un colectivo determinado, y que es responsable y perseverante.

El trabajo de Campos (2011) muestra que la actividad mayoritaria en las EI es el reciclaje, recuperadores y recogida de papel con el 30% del total (sobre una muestra de 135 EI del directorio FAEDEI), seguido de los servicios personales. El trabajo de Marcuello et al. (2008) muestra también el predominio en el sector del reciclaje con un 22%, las actividades de servicios personales y ayuda a domicilio con el 17%, y el sector de la construcción y sus ramas con el 13%. Las cifras son algo más elevadas en el estudio de la Fundación Un Sol Mon (2007) para 2006, donde el 50% pertenecen al sector del reciclaje, el 30% al sector de la construcción, el 23% a servicios a personas y el 22% a servicios a empresas, pero mantienen la tendencia de ser el sector de actividad más valorado el del reciclaje.

Otro dato relevante es que se trata de organizaciones relativamente jóvenes, pues según información de FAEDEI, la mayoría se constituyen a partir del año 2000. Es por ello que existe poca información relevante sobre este tipo de entidades, lo que justifica el uso de la técnica *Delphi* y de la elección de expertos externos a las entidades.

Composición del grupo de expertos

El universo de participantes posibles está íntimamente ligado al objetivo de estudio y los participantes han de ser expertos, estudiosos, interesados o afectados directamente por el tema de estudio; en definitiva, personas que aporten *inputs* relevantes (Pill, 1971). El conjunto de expertos seleccionado son todos especialistas en la materia de EI, distinguiendo entre los participantes que pertenecen al ámbito académico y los procedentes del ámbito profesional. En total se ha contado con 19 expertos que han respondido a las 2 circulares de ambos cuestionarios. Todos los expertos pertenecen a la categoría de especialistas, no incluyéndose ningún afectado.

Para seleccionar el conjunto de expertos a los que entrevistar en el campo de los expertos académicos se acudió a los profesores de universidad, científicos e investigadores de prestigio con publicaciones científicas relevantes en el campo del emprendimiento social y las EI. En el campo de los profesionales se acudió a las federaciones y directorios públicos nacionales de EI y se contactó con los responsables, gerentes o directores. Previo contacto telefónico solicitando su aceptación como integrante del panel, a todos ellos se les envió el cuestionario. Por tanto, los criterios considerados para elegir a los expertos han sido determinadas variables que demuestran la relevancia en el ámbito objeto de estudio: número, interés y relevancia de las publicaciones realizadas y puesto desempeñado dentro de las organizaciones representativas. No se han seleccionado a expertos afectados (directivos de las EI) para evitar posibles sesgos en las respuestas condicionados por valoraciones subjetivas asociadas al grado de éxito de la organización, al igual que se ha considerado en otros trabajos anteriores donde tampoco se han incluido a las empresas objeto de estudio (Juliá y Polo, 2006; Camisón y Cruz, 2008; González et al., 2010; Palacios y Vinuesa, 2010).

El grado de respuesta entre los académicos fue alto para un estudio de esta naturaleza (13 cuestionarios sobre 21, un 68%); sin embargo, la respuesta del grupo de profesionales fue menor (sobre un total de 57 cuestionarios enviados, se obtuvo respuesta de 6, un 32% de la muestra). A priori, la destacada diferencia en el índice de respuesta entre académicos y profesionales puede haber introducido un sesgo en los resultados obtenidos, si bien cuando se realiza el análisis estadístico a partir de las respuestas obtenidas entre ambos tipos de expertos, no se aprecian diferencias significativas entre unos y otros; de hecho, el grado de consenso entre el conjunto de respuestas obtenidas es bastante alto.

El primer cuestionario fue enviado en el mes de diciembre de 2009 y el segundo en marzo de 2010. Los plazos cumplen con los tiempos razonables especificados por Ludwig (1997). De los 19 expertos, 11 son hombres y 8 mujeres (58 y 42%, respectivamente). Los expertos se han seleccionado cubriendo las diferentes demarcaciones geográficas españolas y buscando un equilibrio zonal según localización en número de las EI. De las respuestas obtenidas finalmente, se ha mantenido el equilibrio a nivel geográfico en el número de expertos, dado que dichas respuestas han sido bastante dispersas desde el punto de vista geográfico.

En definitiva, el número de expertos que han respondido (19) es suficiente, es estadísticamente significativo y minimiza el error del estudio cualitativo (Landeta, 1999), puesto que una mayor participación no hubiese reducido apenas el error cometido. El número del panel de expertos es similar al empleado en otros trabajos de investigación social como el de Seguí (2007) con 22, o Mateos-Ronco y Server (2011) con 14.

El cuestionario

El cuestionario debe tratar de recoger las opiniones cualitativas de los participantes mediante criterios de carácter cuantitativo (Konow y Pérez, 1990; Landeta, 1999). En el trabajo se han considerado las siguientes variables a estudiar³: 1) los instrumentos de gestión y las acciones estratégicas llevadas a cabo por las EI; 2) la detección de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las EI mediante el análisis DAFO; y 3) las medidas de mejora de las EI.

En cuanto a la tipología de las preguntas, la mayoría son de tipo cerrado o semicerrado aunque se proponen algunas de respuesta libre. Existen también preguntas de valoración y jerarquía con escala de intensidad graduada (algunas definidas por niveles

y otras presentando únicamente los valores extremos y dejando a juicio del experto la consideración de los intermedios mediante una escala Likert). El cuestionario enviado se ha validado previamente en un pretest y el envío se ha realizado mediante correo electrónico (Landeta, Matey, Ruiz y Galter, 2008; Steinert, 2009). El pretest realizado ha consistido en enviar un primer borrador de cuestionario a una muestra selectiva de expertos compuesta por 5 académicos y 3 profesionales, con el fin de que estos dieran su opinión sobre las variables inicialmente seleccionadas por los investigadores. Estos expertos introdujeron modificaciones significativas sobre el cuestionario inicial.

Los aspectos considerados en este estudio permiten arrojar algo de luz sobre las posibilidades de éxito de este tipo de organizaciones, al identificar sus aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) y sus aspectos negativos (debilidades y amenazas), a la vez que se describen también las acciones que se han de llevar a cabo para mejorar. Y todo ello desde la perspectiva externa de las empresas estudiadas, lo que nos permite poder hacer un contraste con los resultados reales que están obteniendo estas entidades. Los resultados conseguidos a partir de los aspectos analizados se pueden contrastar con los obtenidos en otros trabajos similares aplicados también a las EI (FAEDEI, 2003; Retolaza et al., 2007; Marcuello et al., 2008), de manera que nuestro estudio pretende identificar cuáles son los aspectos realmente relevantes en la gestión de las EI.

La respuesta estadística. El proceso estadístico

El estudio se ha llevado a cabo a partir de varias fases. La primera fase se inicia con el envío del primer cuestionario a los expertos y la posterior recogida y tratamiento de las respuestas conseguidas. De las mismas se han obtenido diferentes estadísticos: la media, la mediana y la moda.

Se considera que la medida que mejor representa la opinión grupal es la mediana [m] (por encima de la media o moda), por expresar la tendencia central de la respuesta (Landeta, 1999). A partir de las 2 semiseries situadas a ambos lados de la mediana, se obtienen los 2 cuartiles que permiten valorar la dispersión: el primer cuartil [q_1] como mediana de la primera semiserie y el tercer cuartil [q_3] como mediana de la segunda semiserie. La diferencia entre ambas, tercer cuartil menos primer cuartil [$q_3 - q_1$], es lo que se conoce como rango intercuartílico [k], y tiene por objeto medir la dispersión de la muestra, siendo inversamente proporcional al consenso grupal, es decir, a mayor rango menor consenso. La media aritmética [μ] caracteriza la tendencia central y la desviación típica [σ] mide la dispersión (Landeta et al., 2008).

En la segunda fase se envió de nuevo el cuestionario junto con la información estadística obtenida de la primera ronda de respuestas, detallando además sus respuestas individuales en la primera ronda y los resultados del grupo. Con ello se pretende que el experto reconsidere su respuesta inicial a partir de las respuestas del grupo, aproximándonos así a un posible consenso en las respuestas. Con el análisis de los resultados obtenidos en esta segunda fase, se decidió finalizar el estudio, dado que el grado de consenso entre las opiniones de los expertos fue bastante elevado⁴.

Para cada respuesta de grupo, las magnitudes a analizar son el consenso y la estabilidad (Landeta, 1999). En la primera ronda, el criterio de estabilidad equivale al criterio de consenso, pues si existe consenso se considera que el resultado es estable. En la segunda, el criterio de estabilidad es independiente del consenso. La estabilidad (como indicativo de que no existe probabilidad de

³ Este trabajo es una parte de un estudio más amplio realizado por los autores, por lo que el cuestionario utilizado incluye otras variables no consideradas en el trabajo.

⁴ Se percibe que las estimaciones no van a cambiar, que permanecerán estables, y ello se intuye cuando la mediana apenas oscila y cuando el intervalo intercuartílico no se estrecha.

que la opinión cambie en el corto plazo) se mide con la variación del rango V_r intercuartílico relativo en cada respuesta considerando un valor comprendido entre $-0,25$ y $0,25$ como indicativo en este estudio de estabilidad (Mateos-Ronco y Server, 2011). En este contexto la unanimidad se consigue cuando $k=0$ y se estimará un grado de convergencia aceptable (consenso) entre los expertos cuando la frecuencia relativa de una respuesta sea mayor o igual al 80%. Además, se tendrá en cuenta en las preguntas de jerarquización (5 opciones): $k \leq 1$; en las preguntas de jerarquización (7 opciones): $k \leq 1,5$; en las preguntas de valuación (5 opciones): $k \leq 1$; en las preguntas de valuación (7 opciones): $k \leq 1,5$; y en las preguntas de valuación (11 opciones): $k \leq 2$.

Al igual que en Camisón et al. (2009), para el análisis de los resultados se ha decidido considerar equivalentes las respuestas de todos los expertos y no diferenciarlas ni ponderarlas en función de su grado de conocimientos de la materia, ya que en estudios anteriores (Sackman, 1974) se ha observado que no existe correlación entre la inteligencia de los expertos y la precisión de sus estimaciones. Por otra parte, se han analizado directamente los resultados de la segunda y última ronda, que es la que muestra mayores consensos.

Análisis de los resultados

A continuación se detallan los resultados del estudio, analizando cada uno de los grupos de preguntas efectuados, siguiendo la estructura correspondiente al cuestionario utilizado en la investigación: 1) los instrumentos y acciones estratégicas que con carácter global implementan las empresas sociales; 2) el diagnóstico estratégico llevada a cabo mediante el análisis DAFO; y 3) las estrategias implementadas frente al entorno y la situación interna.

Instrumentos y acciones estratégicas

Entre los diferentes instrumentos estratégicos planteados a los expertos como necesarios para su aplicación en las EI (tabla 1), estos destacan en primer lugar la elaboración de un plan estratégico y de planes de gestión anuales (con una valoración máxima de 1 dentro de la escala de Likert del 1 –valor máximo– al 5 –valor mínimo). En un segundo nivel de importancia sitúan los planes de formación, los planes de marketing y los procesos de innovación de productos y servicios (con una valoración de 2). Por último, los instrumentos menos valorados son la existencia de un organigrama formal (con una valoración de 2,5) y la elaboración de protocolos de calidad (con una valoración de 3). El grado de consenso entre los expertos es alto, dado que es aceptable en todas las variables, excepto en 2 (en los procesos de innovación y en el organigrama formal).

Estos resultados demuestran que los instrumentos más importantes, según los expertos, son los de carácter global (plan estratégico y plan de gestión) sobre los instrumentos de tipo parcial (planes de formación, innovación, marketing, organigrama y calidad), lo que demuestra la necesidad de que las EI sustituyan la

visión «cortoplacista» por una visión estratégica de sus actividades (a largo plazo, global e integrada).

Los histogramas que aparecen en la figura 1 muestran gráficamente la distribución de frecuencias de las diferentes variables estudiadas, así como la distribución normal, que nos indica que los valores estadísticos obtenidos son representativos para todas las variables estudiadas. Por limitaciones de espacio, se han incluido solo los histogramas de las 2 variables mejor valoradas.

Los resultados obtenidos en nuestro estudio empírico van en la línea del trabajo de Retolaza et al. (2007), en el que en un estudio empírico aplicado también a las EI a partir de la base de datos SABI (134 empresas en 2007), se obtuvo que: el 85% de las empresas disponían de un sistema de control de gestión; el 81% de un plan de tesorería y un plan de gestión anual; el 74% de un plan de marketing; solo el 47% disponía de protocolos de calidad; el 56% disponía de un plan de formación continuo y un 31% recibía cursos específicos; y el 94% de las empresas disponía de un organigrama explícito. Sin embargo, lo que para los expertos tiene una gran importancia, el plan estratégico, no encuentra su reflejo en el citado trabajo, pues este solo lo utilizaban el 61% de las empresas.

La segunda de las cuestiones planteadas en nuestro estudio es la correspondiente a las acciones estratégicas que los expertos consideran que son las más apropiadas a implementar por parte de las EI. Los resultados quedan recogidos en la tabla 2 y muestran que la acción estratégica más valorada son las alianzas estratégicas entre empresas sociales y la pertenencia a una red o plataforma común (con una valoración máxima de 1 dentro de la escala de Likert del 1 –valor máximo– al 5 –valor mínimo). En un segundo nivel se sitúan las alianzas con otras empresas no sociales (con un valor de 2) y en último lugar se localizan las fusiones y adquisiciones entre EI (con un valor de 3) y las fusiones y adquisiciones con otras empresas no sociales (con un valor de 4). El grado de consenso entre los expertos es aceptable (igual a 1) en todas las variables excepto en la de las alianzas con empresas no sociales.

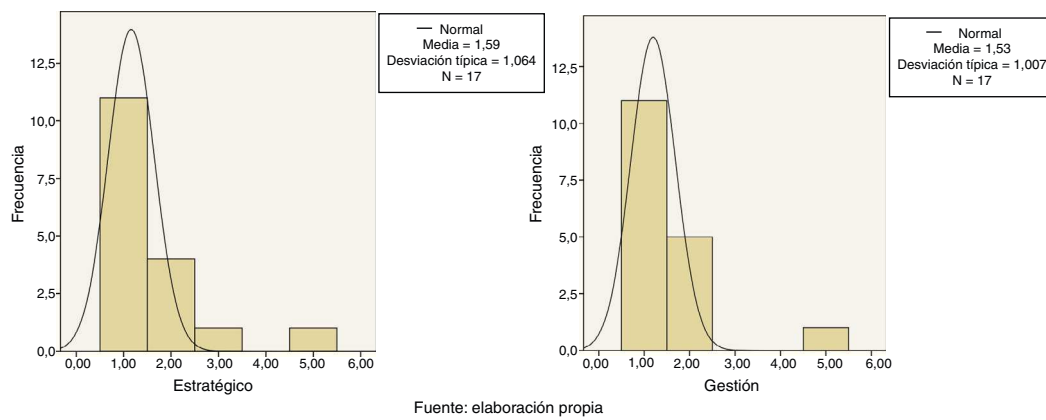
Los histogramas que aparecen en la figura 2 muestran gráficamente la distribución de frecuencias de las diferentes variables estudiadas, así como la distribución normal, que nos indica que los valores estadísticos obtenidos son representativos para todas las variables estudiadas. Por limitaciones de espacio, se han incluido solo los histogramas de las 2 variables mejor valoradas.

De los resultados obtenidos se deducen varias cuestiones importantes. Por una parte, los expertos valoran las alianzas estratégicas por encima de las fusiones y adquisiciones, lo cual es importante, dado que el primer tipo de acción, frente al segundo, supone conservar la independencia jurídica de las empresas ya constituidas y, por lo tanto, mantener el número de EI en el mercado. Esto es importante, dado que se apuesta por la atomización del mercado en vez de la concentración. Por otra parte, los expertos valoran las estrategias de crecimiento externo en general (alianzas y fusiones) entre las propias EI, por encima de las alianzas y fusiones con otras empresas no sociales. Este hecho también es importante, porque con ello los expertos están señalando su preocupación por que se produzca un dominio de las empresas

Tabla 1
Instrumentos estratégicos de las EI

Instrumentos	Mediana	Media	Moda	DT	q ₁	q ₃	k = q ₃ - q ₁	Consenso
Plan estratégico	1,0	1,59	1	0,99	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Plan gestión anual	1,0	1,53	1	0,94	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Plan formación	2,0	1,82	2	0,67	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Plan marketing	2,0	2,18	2	0,74	2,0	3,0	1,0	Aceptable
Procesos innovación	2,0	2,18	2	0,93	1,0	3,0	2,0	No
Organigrama	2,5	2,88	2	0,99	2,0	4,0	2,0	No
Protocolos calidad	3,0	2,59	3	0,87	2,0	3,0	1,0	Aceptable

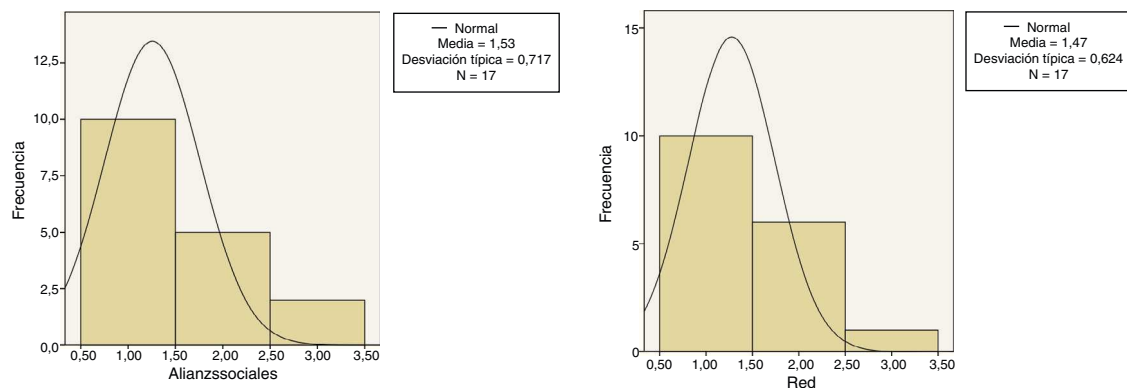
Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia

Figura 1. Histogramas de las variables correspondientes a los instrumentos estratégicos.

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Histogramas de las variables correspondientes a las acciones estratégicas.

Fuente: elaboración propia.

de capitales sobre las EI, al ser absorbidas y/o dominadas estas últimas por las primeras mediante procesos de integración. En este sentido, conviene señalar que según el Directorio de Empresas de Inserción de FAEDEI, el 87% de estas pertenecen a alguna red de cooperación formada por ellas mismas, y de estas más de la mitad (el 52% concretamente) pertenecen a más de una red o plataforma de EI en España. Estas redes son una fuente de oportunidades y de sinergias de aprendizaje para los empresarios y directivos, tal como apuntan diversos estudios realizados al respecto (Stewart, 1991; Chirsmán y McMullan, 2000; Aldrich, Carter y Ruef, 2002).

Diagnóstico estratégico

En segundo lugar, se ha realizado un diagnóstico estratégico mediante un análisis DAFO, a través del cual se presentan las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las empresas sociales. La [tabla 3](#) muestra los resultados obtenidos de la opinión de los expertos.

Como se puede observar, las principales debilidades de las EI, según los expertos, son la baja profesionalización de la gestión (puntuada con el valor máximo en la escala de *Likert* del 1 al 5) y la escasa formación de los empleados (puntuada con un valor de 2), lo que demuestra la importancia estratégica de los recursos humanos en estas empresas. En un segundo nivel aparecen también como debilidades la relativa juventud de estas empresas y la ausencia de ánimo de lucro en las mismas. En todas las variables se ha producido un consenso aceptable entre los expertos (igual a 1).

Respecto a las amenazas del entorno, se destaca con diferencia (con un valor máximo de 1) la dependencia de la Administración Pública, mostrando además un nivel de consenso total (valor 0 de la k). Esta dependencia es fundamentalmente financiera, y se traduce en las ayudas y subvenciones que reciben estas entidades de las diferentes Administraciones Públicas. Los programas de recortes introducidos como consecuencia de la crisis económica pueden, por tanto, afectar significativamente la viabilidad de las EI. También se plantean como amenazas para estas empresas la creciente competencia, el entorno micro y macroeconómico y la complejidad de los

Tabla 2
Acciones estratégicas de las EI

Acciones	Mediana	Media	Moda	DT	q ₁	q ₃	k = q ₃ -q ₁	Consenso
Alianzas entre empresas sociales	1,0	1,53	1	0,68	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Pertenencia a una red del sector	1,0	1,47	1	0,59	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Alianzas con empresas no sociales	2,0	2	1	0,89	1,0	3,0	2,0	No
Fusiones entre empresas sociales	3,0	3,29	3	0,64	3,0	4,0	1,0	Aceptable
Fusiones con empresas no sociales	4,0	3,88	4	1,02	4,0	5,0	1,0	Aceptable

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3
Análisis DAFO de las EI

DAFO	Mediana	Media	Moda	DT	q ₁	q ₃	k = q ₃ -q ₁	Consenso
<i>Debilidades</i>								
Ausencia ánimo lucro	4,0	4,21	4	0,66	4,0	5,0	1,0	Aceptable
Empresas jóvenes	3,0	3,21	3	1,05	3,0	4,0	1,0	Aceptable
Escasa formación del personal	2,0	2,11	2	0,92	1,5	2,5	1,0	Aceptable
Baja profesionalización de la gestión	1,0	1,47	1	0,9	1,0	2,0	1,0	Aceptable
<i>Amenazas</i>								
Dependencia AA.PP.	1,0	1,44	1	0,92	1,0	1,0	0,0	Total
Competencia creciente	3,0	2,35	3	1,05	3,0	4,0	1,0	Aceptable
Mercado financiero complejo	4,0	3,37	4	0,85	3,0	4,0	1,0	Aceptable
Entorno económico	3,0	2,72	2	0,84	2,0	3,0	1,0	Aceptable
<i>Fortalezas</i>								
Proyecto empresarial viable	1,0	1,68	1	1,13	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Participación activa agentes internos	2,0	2,58	2	1,01	2,0	3,5	1,5	No
Vinculación colectivos desfavorecidos	3,0	3	4	1,07	2,0	4,0	2,0	No
Fuerte compromiso con la comunidad local	2,0	2,17	1	1	1,0	3,0	2,0	No
<i>Oportunidades</i>								
Prevención de la exclusión social	1,0	1,63	1	1,09	1,0	2,0	1,0	Aceptable
Legislación en materia de empresas sociales	3,0	2,53	3	0,95	2,0	3,0	1,0	Aceptable
Mayor vinculación de los clientes (socios)	4,0	4,06	5	1,18	3,3	5,0	1,8	No
Ayudas públicas	3,5	3,56	3	1,16	3,0	4,8	1,8	No
Redes de apoyo	3,0	2,89	2	1,12	2,0	4,0	2,0	No

Fuente: elaboración propia.

mercados financieros, siendo en estos 3 casos el consenso entre los expertos aceptable (valor 1 de k). Conviene señalar que el aumento de la competencia para EI se está produciendo con la entrada en el sector de los servicios sociales y de la inserción de grandes grupos empresariales.

En cambio, los expertos señalan como principal fortaleza de estas empresas la viabilidad de su proyecto empresarial, con un valor máximo de 1 y un grado de consenso aceptable. Otras fortalezas (aunque no gozan de consenso entre los expertos) pueden ser la participación activa de los agentes internos, el fuerte compromiso con la comunidad local en la que se ubican y la fuerte vinculación con los colectivos a los cuales dirigen sus acciones de inserción.

Por último, la principal oportunidad que brinda el entorno a las EI, según los expertos, es la necesidad de desarrollar políticas de prevención de la exclusión social, sobre todo en tiempos de crisis. Esta variable ha sido valorada con la puntuación máxima y goza de un consenso aceptable por parte de los expertos. También goza del consenso de los expertos la legislación en materia de EI, aunque su valoración es tan solo de 3 puntos, posiblemente por las dificultades que se están dando en el desarrollo de dicha legislación como consecuencia de la falta de financiación pública. Otras posibles oportunidades, según los expertos, aunque sin llegar al consenso, son la existencia de redes de apoyo a las empresas sociales, las ayudas y subvenciones públicas y la mayor vinculación de estas empresas con sus clientes, al ser estos en su mayoría socios de la entidad.

Los histogramas que aparecen en la [figura 3](#) muestran gráficamente la distribución de frecuencias de las diferentes variables estudiadas, así como la distribución normal, que nos indica que los valores estadísticos obtenidos son representativos para todas las variables estudiadas.

Medidas de mejora

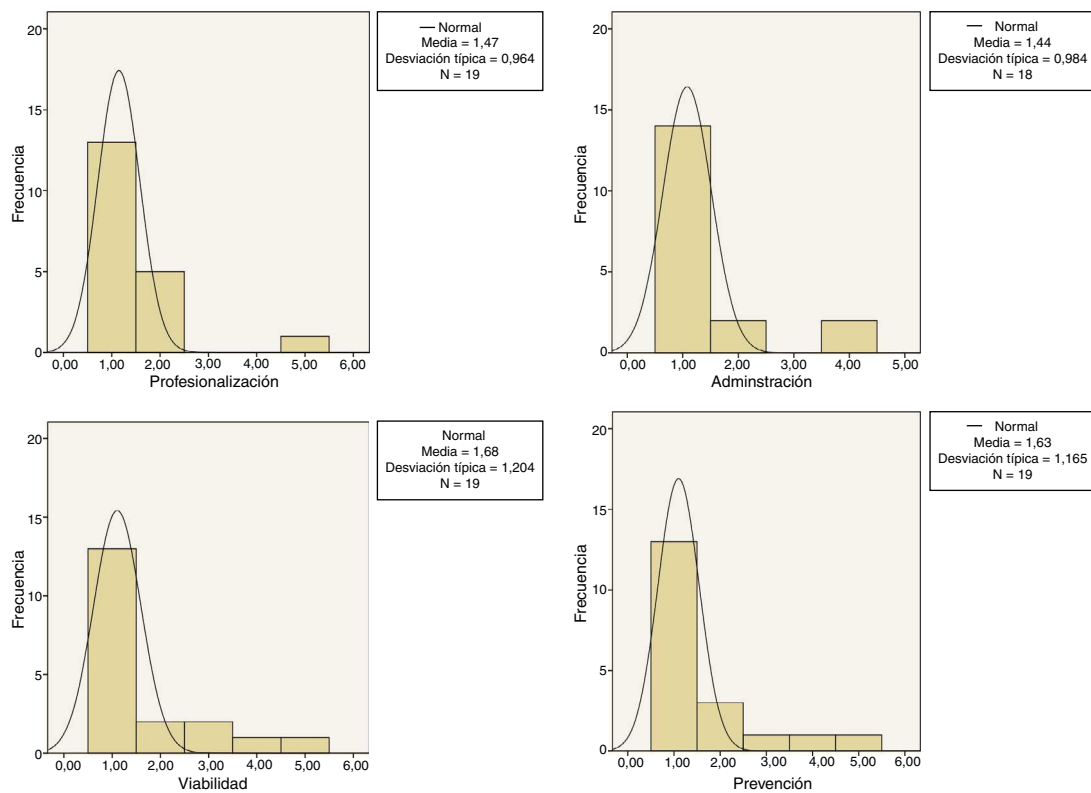
En último lugar, con el estudio empírico realizado se ha intentado identificar también posibles medidas de mejora con el objeto de mejorar los aspectos negativos (debilidades y amenazas) y reforzar los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades). Así, la [tabla 4](#) recoge las medidas propuestas por los expertos participantes.

Tabla 4
Medidas de mejora propuestas en el análisis DAFO

Maximizar fortalezas	Minimizar debilidades
1) Difundir y comunicar las actividades realizadas a la sociedad 2) Mejorar la calidad y ampliar la oferta de servicios 3) Conseguir una imagen corporativa mediante el fomento de redes	1) Incrementar la formación 2) Profesionalizar la gestión 3) Incrementar las alianzas con otras empresas 4) Invertir en TIC
Maximizar oportunidades	Minimizar amenazas
1) Transparencia informativa de actividades 2) Establecimiento de relaciones duraderas con las AA.PP.	1) Fomentar las alianzas estratégicas 2) Búsqueda de autosuficiencia financiera 3) Diferenciación de productos

Fuente: elaboración propia.

El aumento de la formación entre los empleados y la profesionalización de la gestión son las 2 primeras medidas que proponen los expertos para hacer frente a las principales debilidades de estas empresas. Además, se propone también incrementar alianzas estratégicas con otras empresas e invertir en las tecnologías de la información y la comunicación. Por otra parte, para minimizar el efecto negativo de las amenazas del entorno se propone: fomentar las alianzas estratégicas entre las empresas sociales, principalmente a través de sus redes ya constituidas, lo que les permitirá hacer frente a la competencia procedente de los grandes grupos de empresas de capitales; buscar nuevas fuentes de financiación externa alternativas a las ayudas y subvenciones públicas, con el objeto de disminuir la excesiva dependencia de las Administraciones Públicas, para garantizar su viabilidad a largo plazo; e implementar estrategias de diferenciación de los servicios con el fin de poder competir con garantías de éxito en un sector donde la competencia es cada vez mayor y los clientes más exigentes. Las propuestas planteadas por los expertos de nuestro estudio coinciden con las señaladas en los trabajos de [Chaves y Sajardo \(2004\)](#), [Retolaza et al. \(2007\)](#) y [Moulden \(2009\)](#) en lo referente a la formación y la profesionalización, y los trabajos de [García y Marco](#)



Fuente: elaboración propia

Figura 3. Histogramas de las variables correspondientes al análisis DAFO.
Fuente: elaboración propia.

(1999) y Moyano, Bruque Cámara y Eisenberg (2007) en lo referente a las alianzas estratégicas y la participación en redes y plataformas.

Por otra parte, para hacer frente a los aspectos negativos (amenazas y debilidades), los expertos proponen, como medidas a implementar, acciones de marketing, principalmente, para neutralizar las debilidades identificadas en el análisis DAFO, tales como difundir y comunicar a la sociedad las actividades realizadas por estas empresas; la transparencia informativa; y alcanzar una imagen de marca propia a través del desarrollo de las redes con que cuentan. También se propone una mejora de la calidad y un aumento de la oferta de los servicios que ofrecen, así como consolidar relaciones duraderas cliente-proveedor con las Administraciones Públicas.

Conclusiones

Con este trabajo se ha pretendido realizar un diagnóstico estratégico aplicado a las EI en España mediante la utilización del método *Delphi* o cuestionario a expertos. Con ello, la principal aportación del trabajo a la literatura en materia de diagnóstico estratégico ha sido desarrollar dicho diagnóstico a través del análisis DAFO obtenido de la aplicación de una técnica cualitativa como es el *Delphi*, lo que nos ha permitido analizar con mayor detalle la situación actual de las empresas objeto de estudio, las EI. Este trabajo supone, por tanto, como principal aportación, la realización de un diagnóstico estratégico aplicado a las EI, entidades relativamente jóvenes, con unos bajos niveles de profesionalización de la gestión y que tienen que compatibilizar sus fines sociales (la inserción de colectivos vulnerables) con otros objetivos económicos para garantizar su supervivencia en un mercado fuertemente competitivo.

Entre las conclusiones de investigación más significativas, conviene destacar que en el análisis de las estrategias a seguir se concluye que las alianzas estratégicas son opciones de desarrollo

más apropiadas que las fusiones, lo que contrasta con la amplia opinión según la cual en la mayoría de los sectores económicos son las estrategias de concentración (fusiones y adquisiciones), las opciones más apropiadas para las empresas. Además, cualquier opción que se lleve a cabo para mejorar la eficacia y eficiencia empresarial, pasa por la utilización de herramientas estratégicas clave como los planes estratégicos y de gestión, y por la profesionalización de la gestión.

Las conclusiones más destacadas obtenidas del estudio empírico realizado son las siguientes. Se trata de organizaciones con unos bajos niveles de formación (tanto general como en la gestión), y que dependen financieramente de las Administraciones Públicas, si bien presentan expectativas positivas derivadas de la viabilidad económica de los proyectos en que se sustentan y por las posibilidades de crecimiento del negocio de la inserción sociolaboral durante los próximos años como consecuencia de la puesta en práctica de la normativa que en materia de inserción se ha aprobado recientemente.

Sin embargo, las consecuencias de la crisis económica actual, sobre todo las derivadas de los planes de austeridad y de recortes introducidos por las Administraciones Públicas, así como la entrada en el sector de la inserción de grandes grupos empresariales, obliga a las EI a introducir nuevos criterios de mejora de la eficiencia empresarial, como son el incremento del grado de cualificación de sus empleados, sobre todo en la gestión, la implantación de sistemas de mejora de la calidad de los servicios y la aplicación de herramientas de marketing dirigidas a comunicar y a potenciar su condición de empresas socialmente responsables.

Las acciones estratégicas propuestas por los expertos van dirigidas preferentemente a la implementación de alianzas estratégicas, y no a las fusiones, en especial entre EI y basadas en las redes y plataformas de que ya disponen. Las estrategias de cooperación propuestas pueden servir para hacer frente a la nueva competencia

y para ofrecer una mayor oferta de servicios que se traduzca en la consolidación de acuerdos a largo plazo (duraderos) con las Administraciones Públicas para ocuparse de las nuevas actividades de inserción que se van a ir implantando en la medida en que se vayan desarrollando las actuales normativas sociales, en especial la Ley de Dependencia.

El trabajo también ha servido para valorar el uso del método *Delphi* como herramienta de diagnóstico estratégico, de manera que su carácter cualitativo nos ha permitido realizar una exploración de un fenómeno de difícil cuantificación, como es el diagnóstico estratégico de las EI. En este sentido, los resultados obtenidos con la aplicación de dicho método han sido satisfactorios, quedando para trabajos posteriores la aplicación de otras técnicas cualitativas como las entrevistas o los paneles de expertos, y que pueden servir para contrastar los resultados obtenidos en este estudio. También sería interesante realizar un análisis cuantitativo mediante el uso de bases datos que incluyan información económico-financiera de estas entidades. Otra posible línea de investigación futura podría ser realizar un análisis comparativo entre las conclusiones obtenidas para las EI y los resultados que se obtendrían en el caso de otro tipo de organizaciones de dimensión similar, con el fin de comprobar si realmente los resultados obtenidos en este estudio para las EI son diferentes o no a los de otros tipos de empresas que no son de inserción pero que trabajan en los mismos sectores económicos.

Bibliografía

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Aldrich, H. E., Carter, N. M. y Ruef, M. (2002). *With very little help from their friends: Gender and relational composition of nascent entrepreneurs start-up teams*. Massachusetts: Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.
- Alonso, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19, 201–220.
- Andrews. (1987). *The concept of Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Barksdale, H. C. y Harris, C. E. (1982). Portfolio analysis and the product life cycle'. *Long Range Planning*, 15(6), 74–83.
- Camisón, C. (2007). ¿Quo vadis la empresa industrial española?: fortalezas y debilidades ante los factores clave de éxito. *Universia Business Review*, (13, primer trimestre), 42–61.
- Camisón, C., Camisón Habas, C., Fabra, M. E., Flores, B. y Puig, A. (2009). ¿Hacia dónde se dirige la función de calidad?: la visión de expertos en un estudio Delphi. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 13–38.
- Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79–102.
- Camisón, C. y de Lucio, J. (2010). La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización. *Economía Industrial*, 375, 19–40.
- Campos V. (2011) El emprendedor social como mecanismo de inserción sociolaboral a través de la creación de empresas de economía social. En Sanchis, J.R. (dir.). *Emprendimiento, economía social y empleo*. Ed. IUDESCOOP. Universitat de València; pp. 11–32.
- Campos, V., Apetrei, A. y Chaves, R. (2012). Delphi: Method applied to horticultural cooperatives. *Management Decision*, 50(7), 1266–1284.
- Campos, V. y Sanchis, J. R. (2001). Factores de éxito en la industria hotelera: un estudio empírico aplicado a los hoteles de la ciudad de Valencia. *Papers de Turisme*, (30), 94–123.
- Chaves, R. y Sajardo, A. (2004). Economía política de los directivos de las empresas de Economía Social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (48), 31–52.
- Chirsmán, J. J. y McMullan, W. (2000). A preliminary assessment of outsider assistance as a knowledge resource: The longer-term impact of new venture counselling'. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(3), 37–53.
- CIRIEC-España, 2011. Las grandes cifras de la Economía Social en España. Ámbito, entidades y cifras clave. Valencia: CIRIEC-España editorial.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Dealtry, R. (1992). *Dynamic SWOT Analysis*. Birmingham: DSA Associates.
- Demoustier D. (1997). De las estructuras diversificadas a la encrucijada en los caminos. En Defourny, J., Favreau, L., Laville, J.L., (dir). *Inserción y nueva economía social*, Valencia: Ed. CIRIEC-España.
- FAEDEL (2003). *Identificación y diagnóstico de las empresas de inserción en España*. Madrid: Popular.
- Fundación Un Sol Mon. (2007). *Las empresas de inserción en España. Colección de herramientas para la inclusión*. Barcelona: Edita Fundación Un Sol Mon.
- García, F. y Marco, B. (1999). La creación de nuevas empresas como motor generador de riqueza y bienestar económico: factores de éxito y fracaso. In *Comunicación IX Congreso Nacional de ACEDE Empresa y mercado: nuevas tendencias*, Burgos, (pp. 1–12).
- García Maynar, A. y Esteve, M. (2007). Las empresas de inserción en España: normativa y características. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (59), 153–180.
- González, M. R., Gascó, J. L. y Llopis, J. (2005). La visión de los directivos de sistemas de información sobre outsourcing. *Revista de Economía y Empresa*, (52 y 53), 29–49.
- González, T., Martínez, C. y Pardo, M. (2010). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía Industrial*, 374, 21–35.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, spring, 114–135.
- Gupta, U. G. y Clarke, R. E. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975–1994). *Technological Forecasting Social Change Journal*, 53(2), 183–211.
- Hill, T., Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.
- Hsu, C. C. y Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 12, 10.
- Juliá, J. F. y Polo, F. (2006). La adaptación de las normas contables a las sociedades cooperativas con especial referencia a los fondos propios. Una aplicación del método Delphi. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 35(132), 789–816.
- Konow, I. y Pérez, G. (1990). Método Delphi. In H. Acuña y I. Konow (Eds.), *Métodos y técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Universidad de Chile: Fundación de Estudios Prospectivos.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting Social Change Journal*, (73), 467–482.
- Landeta, J., Matey, J., Ruiz, V. y Galter, J. (2008). Results of a Delphi survey in drawing up the input–output tables for Catalonia. *Technological Forecasting Social Change Journal*, (75), 32–56.
- López-Aranguren, L. M. (2002). *Las empresas de inserción en España. Un marco de aprendizaje para la inserción laboral*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Ludwig, B. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology? *Journal of Extension*, 35(5), 1–4.
- Marcuelló, C., Bellostas, A. y Marcuelló, X. (2008). *Informe sobre las empresas de inserción en España*. Valencia: Ed. CIRIEC-España, Serie Informes.
- Mateos-Ronco, A. y Server, R. J. (2011). Drawing up the official adjustment rules for damage assessment in agricultural insurance: Results of a Delphi survey for fruit crops in Spain. *Technological Forecasting Social Change Journal*, (May).
- Melián, A., Campos, V. y Sanchis, J. R. (2011). Emprendimiento social y empresas de inserción en España Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 106, 150–172.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T. y Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making. *Journal of Marketing*, 63(2), 18–40.
- Moulden, J. (2009). *Los nuevos emprendedores sociales*. México: McGraw-Hill.
- Moyano Fuentes, J., Bruque Cámara, S. y Eisenberg, J. (2007). La influencia de las redes sociales en la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (31), 147–170.
- Okoli, C. y Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information Management Journal*, (42), 15–29.
- Palacios, A. J. y Vinuesa, J. (2010). Un análisis cualitativo sobre la política de vivienda en España. La opinión de los expertos. *Anales de Geografía*, 30(1), 101–118.
- Pill, J. (1971). The Delphi method: Substance, context, a critique and an annotated bibliography. *Socio-Economic Planning Science*, 5, 57–71.
- Quintao, C. (2007). Empresas de inserción y empresas sociales en Europa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (59), 33–60.
- Retolaza, J. L., Ruiz, M. y Araujo de la Mata, A. (2007). Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 61–89.
- Rojó C. (2010). Las empresas de inserción (laboral). Análisis de los resultados del estudio cuantitativo de la economía social en Castilla y León. En Ferrandez-Arufe, J., Gómez, J.M., Román, A. (coord.), *Estudios de economía social*. Universidad de Valladolid; pp. 325–349.
- Rowe, G. (2001). Experts opinions in forecasting: The role of the Delphi technique. In J. S. Armstrong (Ed.), *Principles of forecasting—a handbook for researchers and practitioners*. Boston MA: Kluwer Academic Publishers.
- Rowe, G. y Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, (15), 353–375.
- Rowe, G., Wright, G. y Bolger, F. (1991). A reevaluation of research and theory. *Technological Forecasting Social Change Journal*, (39), 235–251.
- Royo, M. y Bigné, E. (2002). Una propuesta consensual de las categorías para el análisis informativo de la publicidad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 95–118.
- Sackman, H. (1974). *Delphi assessment: Expert opinion, forecasting, and group process*. Santa Mónica: The Rand Corporation.
- Sánchez, P., Chaminade, C. y Gloria, C. (1999). En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Ekonimiz, Revista Vasca de Economía*, 45, 188–213.
- Sanchis, J. R. y Campos, V. (2008). La innovación social en la empresa. El caso de las cooperativas y de las empresas de Economía Social en España. *Economía Industrial*, (368), 187–196.

- Santos M. (2010). Las empresas de inserción: situación actual y perspectivas de futuro. En Ferrandez-Arufe J., Gomez, J.M., Román, A. (coord.), *Estudios de economía social*. Universidad de Valladolid; pp. 419–428.
- Seguí, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*, Tesis Doctoral. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Seguí, E. y Server, R. (2010). Caracterización del business capital de las cooperativas de crédito a través del análisis Delphi. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, (103), 101–122.
- Steinert, M. (2009). A dissensus based online Delphi approach: An explorative research tool. *Technological Forecasting Social Change Journal*, (76), 291–300.
- Stewart, A. (1991). A prospectus on the anthropology of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(2), 71–91.
- Ulrich, D. y Lake, D. (1990). *Organizational capability – Competing from the inside out*. New York: John Wiley and Sons.
- Valentin, E. K. (2001). *SWOT analysis from a resource-based view*. *Journal of Marketing: Theory and practice*, 9(2), 54–68.
- Ventura, R. (2003). La utilización de la técnica Delphi en el diseño de escenarios: aplicación en el negocio de la televisión por cable. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 177–202.
- Vidal, I. (2001). *Empresa social e integración de las personas con desventajas sociales en España*. *International Conference The Social Enterprise. A comparative perspective*. University of Trento.
- Wehrich, H. (1993). *Management. A global perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Wenerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Management Journal*, 5, 171–180.
- Wheelan, T. L. y Hunger, J. D. (1998). *Strategic management and business policy*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Yoshioka, H., Marpaung, S. y Shinno, H. (2006). Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry. *Journal of Engineering Design*, 17(3), 251–258.